



Intégrer la VAE dans les démarches compétences des entreprises

SEPTEMBRE 2018

VAE Validation des Aquis de l'Expérience

Via Compétences
CARIF OREF AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
État - Région - Partenaires Sociaux

Sommaire

INTRODUCTION ..... P. 4

1. LA VAE DANS L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DES RRH ..... P. 5

1.1. Les textes sur la VAE et leurs impacts sur l'intégration de la VAE au sein des entreprises 5
1.2. Les positions et rôles des acteurs de la VAE 6
1.3. Leviers et pistes de progrès pour développer l'usage de la VAE dans les démarches compétences 9

2. LA VAE DANS LA SITUATION INTERNE DES RRH ..... P. 11

2.1. La fonction RH, la GPEC, le management des compétences, la VAE et les appuis possibles à l'entreprise 11
2.2. Les positions et pratiques des acteurs de l'entreprise sur la VAE 15
2.3. Axes de progrès pour intégrer la VAE dans les démarches compétences des entreprises 18

3. QUELS REPÈRES POUR INTÉGRER LA VAE DANS LES DÉMARCHES COMPÉTENCES ? ..... P. 19

3.1. Au sein de l'environnement VAE 19
3.2. Au sein des RH de l'entreprise 21
3.3. Au sein de l'entreprise en lien avec son environnement 22

CONCLUSION ..... P. 23

INTRODUCTION

Ce document résulte de plus de cinquante entretiens avec des acteurs régionaux représentatifs de la gouvernance, des opérateurs du CEP, des certificateurs et valideurs, des financeurs, des organismes de formation et des entreprises, concernés par la VAE.

Nous les remercions vivement pour leur disponibilité et la sincérité avec laquelle ils nous ont livré leurs témoignages et analyses sur l'intégration de la VAE dans les démarches compétences des entreprises .

Le contexte de la formation professionnelle continue est en constante évolution depuis plus de quarante ans en France et en Europe. Au cours des cinq dernières années, ces évolutions se sont accélérées en France, pour créer un système capable de promouvoir, gérer, suivre, évaluer des parcours individuels professionnalisants tout au long de la vie. **Orientation tout au long de la vie, Formation tout au long de la vie… il fallait bien aboutir à la Validation tout au long de la vie pour faciliter, accompagner l'accès, le maintien et/ou l'évolution dans l'emploi… tout au long de la vie.**

Le dispositif de **V**alidation des **A**cquis de l'**E**xpérience a 15 ans, seulement 15 ans, déjà 15 ans. Cette nouvelle voie d'accès à la certification professionnelle, ouverte par le législateur comme un droit individuel, à toute personne qui, (à l'origine) peut faire la preuve de 3 années d'expérience en lien avec la certification visée… ne rencontre pas un usage à la hauteur de ses ambitions. Et, lorsqu'on s'interroge sur les motifs de la sous ou non utilisation de ce formidable outil par l'individu… **on se heurte à la méconnaissance de son mode d'emploi mais aussi, finalement, de son utilité.** Obtenir une certification professionnelle ? Certes, mais comme la quête du Graal, cela représente une aventure inhabituelle, aléatoire et possiblement semée d'embûches. La démarche n'est pas attractive, trop en écho par exemple, à des échecs scolaires, à des complexes d'usurpateurs et autres ancrages malheureux qui freinent les personnes à entreprendre cette démarche innovante : **se révéler à elles même leurs compétences.**

Cette révélation individuelle est aussi très insuffisamment impulsée par les entreprises, les associations, les collectivités… enfin toutes les organisations qui emploient des compétences pour produire des biens ou des services et créer des richesses mais qui souvent ignorent quels gisements de ressources humaines elles possèdent.

Nous sommes face à un double besoin de révélation, à titre individuel et à titre collectif. A quoi sert la VAE ? Comment « ça marche » ?

Et, justement, en 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018… le législateur vient assouplir « la marche » de la VAE pour tenter de la rendre plus facile, plus rapide, plus efficace, aux individus et aux collectifs.

Nous soulignerons deux évolutions aux forts impacts :

- En 2014 puis 2016, la construction des certifications professionnelles en **blocs de compétences**, chacun validé en tant que tel, **acquis à vie** et constitutif de la certification totale.
- En 2016, **la réduction de la durée de l'expérience requise** pour être recevable à sa demande de VAE. Cette durée passe de 3 ans à **1 an**.

Cela s'inscrit dans un contexte de réforme globale **qui vise à placer l'individu au centre du système, à l'« équiper » de façon à ce qu'il soit acteur de son parcours d'évolution professionnelle en activant ses différents droits : CPF, CEP, VAE…**

Charge aux acteurs constitutifs du système de s'articuler entre eux tout au long des parcours de développement des compétences. Et, puisque la compétence devient la mesure de l'employabilité pour l'ensemble du système… l'entreprise s'y intègre obligatoirement.

L'entreprise, nouvel acteur du système de formation ?

Ce n'est pas vraiment nouveau… Combien de contrats en alternance, de stages… où l'entreprise remplit un rôle formateur ? **La validation des acquis de l'expérience induit que la situation de travail est aussi une situation d'apprentissage.** Certain prétendent même que seule la situation de travail révèle les compétences. Se former ne développerait que des capacités…

Comment l'entreprise et la fonction « RH » sont-elles impactées par ces principes ? Dans les multiples contraintes de la GRH, quelle place pour le management des compétences ? Cette COMPÉTENCE, on la cherche, on la trouve, on l'attire, on la recrute, on l'emploie, on l'évalue, on la développe, on la valide, on la protège, on la transfère…

Intégrer la VAE dans les démarches compétences devrait être simple et évident.

Ce travail se veut un éclairage sur cette « évidence » quant à la valeur ajoutée de la VAE pour les entreprises et sur cette simplicité possible du dispositif en entreprise, dans certaines conditions.

1 LA VAE DANS L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DES RRH

1.1. Les textes sur la VAE et leurs impacts sur l'intégration de la VAE au sein des entreprises

> Les évolutions législatives et réglementaires sur la VAE

LOI DU 5 MARS 2014

Elle instaure **une nouvelle gouvernance, de nouveaux dispositifs et outils.**

Elle substitue **l'obligation de former** (obligation de résultat) à l'obligation de payer (obligation de moyen).

La VAE est intégrée aux parcours d'évolution professionnelle.

- Création du **Conseil en Évolution Professionnelle (CEP).**
- Création du **Compte Personnel de Formation (CPF).**
- **Contribution unique de 1%** pour les entreprises de plus de 10 salariés.
- Pour les entreprises de plus de 300 salariés, obligation de **négocier une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) tous les 3 ans.**
- Obligation des entreprises à conduire tous les deux ans **un entretien professionnel** qui porte sur les perspectives d'évolution professionnelle du salarié notamment en termes de qualification et d'emploi. Obligation de promotion de la VAE.

ARTICLE 78 DE LA LOI DU 8 AOÛT 2016

- **La durée de l'expérience** requise pour une demande de VAE est **réduite à 1 an. Les périodes de formation en milieu professionnel sont comptabilisées.**
- **Les « parties de certifications » acquises par la VAE le sont définitivement. Elles correspondent à des blocs de compétences.**
- **Création du LIVRET de CERTIFICATION.**
- Possibilité d'un **accompagnement « renforcé »** décidé et financé par les branches pour certains publics.
- Au cours de **l'entretien professionnel** du salarié obligatoire tous les deux ans, celui-ci doit comporter des **informations sur la VAE**.
- La promotion de la VAE peut faire l'objet d'un accord d'entreprise (+ de 50 salariés).
- **La prise en charge du congé VAE est unifiée** pour tous les salariés et la durée initiale de 24H peut être augmentée par convention ou accord collectif pour les salariés n'ayant pas un niveau IV de qualification.

DÉCRET DU 12 NOVEMBRE 2014

- Il assouplit les conditions d'ouverture au congé de VAE applicables aux **personnes en CDD** dont **les contrats aidés** (24 mois au cours des 5 dernières années).
- Il définit ce que recouvrent **les actions de préparation et d'accompagnement à la VAE** (appui au dossier de recevabilité, au financement de la démarche, jusqu'aux appuis post validation).
- Il donne la responsabilité au CNEFOP et aux CREFOP du **suivi statistique des parcours de validation.**

DÉCRET DU 30 JUIN 2015

Ce décret est relatif à la **qualité des actions de formation dont relèvent les actions d'accompagnement à la VAE.**

Il définit 6 critères et 21 indicateurs permettant de s'assurer de la qualité des actions

DÉCRET DU 4 JUILLET 2017

- Création d'un portail national dématérialisé sur l'information et le conseil en VAE.
- Les régions mettent en place des centres de conseil sur la VAE dans le cadre du SPRO.
- **Les opérateurs CEP sont mobilisés sur l'information, le conseil et le suivi de la mise en œuvre du parcours de validation.**
- Précisions sur les dépenses prises en charge dans le cadre d'une VAE.
- L'accompagnement peut comprendre **une assistance à l'orientation vers une formation** et la recherche de son financement.

LOI DU 5 SEPTEMBRE 2018

Pour la liberté de choisir son avenir professionnel

Réforme du financement et de la gouvernance du système orientation et formation professionnelle.

LA VAE DANS L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DES RRH

> Les rapports rendus sur la VAE

ÉVALUATION DE LA POLITIQUE PUBLIQUE DE VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE /
IGAS ET IGAENR (JUILLET ET OCTOBRE 2016)

Transformer la Commission Nationale des Certifications Professionnelles en Agence et augmenter ses moyens pour améliorer son efficacité

Impliquer davantage les partenaires sociaux dans l'élaboration des certifications professionnelles

Les projets collectifs de VAE : une piste majeure de développement

ENQUÊTE TNS SOFRES : NOTORIÉTÉ DE LA VAE AUPRÈS DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

1400 dirigeants d'entreprises de toute la France, représentatifs de tous les secteurs économiques, interviewés par téléphone en juin 2016.

Résultats :

- **Les deux tiers connaissent le dispositif de VAE** ; la moitié très bien. Plus l'entreprise est grande, plus la notoriété du dispositif l'est aussi.
- **Le « bouche à oreille » est le premier vecteur de notoriété** de la VAE avant les médias et les acteurs de la formation.
- **86% des dirigeants d'entreprises ont une bonne image de la VAE.**
- **91% pensent que la VAE est utile pour les salariés.**
- **76% pensent que la VAE est utile aux entreprises… mais à 64% ils pensent que c'est un dispositif complexe.**
- 50% pensent qu'ils pourraient être mieux informés sur la VAE.
- À plus de 70%, les dirigeants d'entreprises connaissent les modalités d'accès au dispositif de VAE.
- À plus de 50%, ils connaissent peu les modalités concrètes d'obtention du diplôme.
- **8% des dirigeants témoignent d'une unique démarche individuelle de VAE au sein de leur entreprise.**
- **0.6% des dirigeants d'entreprise témoignent d'une démarche collective de VAE au sein de leur entreprise.**
- **C'est le salarié qui est à l'initiative de sa démarche de VAE dans 90% des cas.**
- **La moitié des dirigeants d'entreprises reste sceptique sur les bénéfices d'une VAE pour leur entreprise.**
- **Un tiers de ces dirigeants d'entreprises connaissent l'existence des CQP.**

1.2. Les positions et rôles des acteurs de la VAE

Le système d'acteurs de l'orientation, de la formation et de la validation est impacté par les évolutions réglementaires de leur contexte. Nous rassemblerons les acteurs **en six familles** :

La gouvernance régionale
L'État (DIRECCTE) ; la Région Auvergne-Rhône-Alpes ; Les Partenaires Sociaux.

Les certificateurs / valideurs
Éducation Nationale/DAVA ; DIRECCTE/AFPA et centres agréés ; DRJSCS ; DRAAF ; Enseignement supérieur et universités ; CNAM ; Plateforme régionale des certificateurs ; branches professionnelles, certificateurs privés…

Les financeurs
OPCOM; le salarié via son CPF ; Pôle Emploi ; les entreprises.

Les Opérateurs du CEP
Pôle Emploi ; APEC ; Missions Locales ; Réseau CHEOPS CAP Emploi ; les opérateurs retenus dans le cadre du marché.

Les organismes de formation / les organismes d'accompagnement à la VAE ; les consultants / appuis RH

Les Entreprises

Et nous n'oublierons pas l'acteur qui est au centre du système :

L'individu, quel que soit son statut… bien que nous nous attacherons ici à évoquer davantage **le salarié**.

POSITION ET RÔLE DE L'ENTREPRISE

Visée par l'ensemble des dispositifs pour l'emploi et la formation, l'entreprise est devenue un acteur du développement des compétences. Certains prétendent même qu'elle en aurait le monopole !

La situation de travail resterait la seule probante de la réalité des compétences de l'individu…

L'entreprise a la responsabilité de l'adaptation des compétences du salarié à son poste de travail… et se saisit de la formation professionnelle continue lorsque les évolutions du poste de travail exigent celles des compétences. Depuis longtemps, l'entreprise accueille des alternants, des stagiaires afin qu'ils apprennent en situation de travail, en milieu professionnel et on loue de plus en plus cette modalité pratique qui ancre les apprentissages et les rend rapidement opérants voire efficients…

L'entreprise a vocation à produire des biens ou des services et créer de la richesse. Pour cela elle se dote des compétences dont elle a besoin et les emploie… Mais, si la plupart des dirigeants d'entreprise gèrent cette production et les finances qui s'y rapportent, trop peu gèrent les compétences de leurs salariés à titre individuel ou collectif. Les travaux sur le capital immatériel de l'entreprise trouvent un nouvel écho alors que la définition même de ce qu'est une entreprise se cherche une modernité. L'Homme y trouvera – t-il sa place ? Devrait-on dire… l'Homme compétent ?…

L'ENTREPRISE SE DOIT DE :

- **Dialoguer avec son salarié** qui est acteur de son évolution professionnelle et peut mobiliser ses droits à son initiative.
- **Mobiliser le salarié et co-construire avec lui son projet d'évolution professionnelle** ; en faciliter la mise en œuvre (accès aux financements, aux acteurs compétents et à leur offre de services).
- **Développer la pratique du management des compétences au-delà de la GPEC.**
- **Capitaliser, valoriser l'expérience de ses salariés** et faire des liens avec notamment l'alternance, les périodes de professionnalisation.
- **Intégrer la VAE dans ses processus RH :** du recrutement au transfert des compétences : via l'entretien professionnel, le plan de développement des compétences en interne, la cartographie des compétences, un projet collectif de VAE d'entreprise…

POSITION ET RÔLE DE L'INDIVIDU / LE SALARIÉ

Penchons-nous sur le bénéficiaire du système, sa raison d'être : l'individu, quel que soit son statut, acteur de son parcours d'évolution professionnelle tout au long de sa vie.

Il s'agit d'une femme, d'un homme, entre 16 et… 66 ans… « équipé » en droits individuels. Une femme ou un homme libre, capable… informé, conseillé, accompagné. Son autonomie réside dans sa capacité à faire des choix éclairés… au sein de la nébuleuse des chemins de l'orientation-formation-validation qui débouchent de façon aléatoire sur l'emploi, que celui-ci corresponde ou non au projet de l'individu. Évidemment, toutes les études statistiques analysent l'état de la population active, et concluent au **nécessaire besoin de montée en qualification d'une grande frange de la population** : décrocheurs, non diplômés, peu ou mal diplômés, victimes des mutations économiques et autres plans sociaux pour l'emploi…mais aussi foule de celles et ceux qui ont évolué certes, mais en se passant des diplômes adéquats, en correspondance avec leur activité professionnelle réelle… **Le dispositif de VAE devrait connaître un engouement fort et un usage démultiplié. Il offrirait certainement le bénéfice d'une photographie (Cartographie ?) des qualifications et donc, compétences ?** de la population active française… **en déployant en prime, l'ensemble de ses nombreuses vertus comme autant de « valeurs ajoutées » aux individus, aux collectifs d'entreprises et de territoires.**

Mais c'est oublier que la démarche de VAE est exceptionnellement impliquante personnellement.

En situation de formation , l'individu est réceptif aux apprentissages que lui délivre un formateur.

Dans la démarche de VAE, l'individu s'engage personnellement et n'a pas d'autre choix que d'être acteur de sa progression au cours de laquelle il ne reçoit rien que des questions. Et, c'est en apprenant à investiguer de façon réflexive son propre parcours expérientiel qu'il va apprendre encore davantage et **développer des compétences autres que les compétences professionnelles ou techniques qui se révèlent à lui**. En effet, le candidat développe des compétences liées à la démarche de VAE elle-même. Et, quel que soit le statut, le niveau de l'individu, cela représente un effort personnel et intellectuel considérable.

POUR QUOI FAIRE ?

Le législateur en 2002 a lié la VAE à l'obtention d'une certification professionnelle. C'est là son audace et c'est là son erreur. S'interroger « à quoi sert telle ou telle certification professionnelle » nous pousse invariablement dans une impasse et tous les freins se déclenchent. Non que l'obtention d'une certification professionnelle ne constitue pas un réel atout… mais il en est de cette carte comme de tous les atouts, encore faut-il pouvoir/savoir/vouloir le jouer à bon escient. Et, on ne dit pas assez qu'**une certification professionnelle obtenue par la VAE est non seulement un atout mais aussi un principe opérant pour pouvoir/savoir/vouloir l'utiliser dans son évolution professionnelle. La VAE est un processus de révélation et de valorisation… en même temps qu'elle donne la validation, elle en donne la valeur… en compétences révélées…** sur le marché du travail… et **transforme le demandeur d'emploi ou le salarié en offreur de compétences…** ce qui est nettement plus efficace pour négocier une évolution professionnelle (maintien, mobilité dans l'emploi).

L'individu est donc assurément au cœur du système dont toutes les composantes doivent articuler leurs rôles pour dérouler, faciliter, suivre son parcours de validation tout au long de la vie.

Nous pouvons projeter que les jeunes s'emparent de ce dispositif et acquièrent le réflexe de valider régulièrement leurs acquis de l'expérience (exploration, révélation, valorisation, validation, négociation…). Pourquoi ne pas capitaliser tous les deux ans (en lien avec l'entretien professionnel) des blocs de compétences ? Pourquoi ne pas obtenir ainsi plusieurs certifications professionnelles différentes tout au long de leur vie, comme autant de repères et d'assurances ? (au sens de s'assurer en montagne).

LA VAE DANS L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DES RRH

> Rôle des acteurs au cours de la démarche individuelle de VAE

INFORMATION CONSEIL

LES OPÉRATEURS CEP :

acteurs clefs de l'information, du conseil et de l'accompagnement des actifs dans leur évolution professionnelle, ils...

- Assurent les services d'information /promotion, conseil et appui à la mise en œuvre des parcours VAE.
- Conçoivent et mettent en œuvre une fonction conseil en validation qui intègre possiblement une logique de parcours de validation/formation.
- Réalisent l'ingénierie financière des parcours de validation.
- Assurent la fonction de référent de parcours de validation.
- Travaillent en réseau avec les autres acteurs de la VAE.
- L'entreprise : informe et aiguille son salarié demandeur de VAE.

RECEVABILITÉ

LES VALIDEURS/CERTIFICATEURS :

opèrent concrètement les évolutions réglementaires dans leurs organisations et leurs services, ils doivent :

- Réingénierier leurs certifications professionnelles en blocs de compétences.
- Construire et appliquer des modalités de validation des compétences.
- Accueillir des flux de candidats plus importants, titulaires d'une année d'expérience...
- Simplifier l'étape de recevabilité en adoptant le CERFA unique.

ACCOMPAGNEMENT

LES ORGANISMES DE FORMATION/D'ACCOMPAGNEMENT/CONSULTANTS :

ils soutiennent l'individu dans sa démarche individuelle et facilitent la réussite de son projet et soutiennent l'entreprise dans sa démarche collective...

- Intègrent les critères qualité dans leur prestation de formation, d'accompagnement.
- Se font référencer par les financeurs.
- Conçoivent et mettent en œuvre un accompagnement à la validation dès l'amont de la recevabilité et jusqu'à l'obtention de la validation finale.
- L'entreprise : par son management soutient la démarche du salarié.

JURY VAE

LES VALIDEURS/CERTIFICATEURS :

- Professionnalisent les jurys sur la formulation des préconisations.
- Conçoivent, enregistrent un livret individuel de certification, accessible, actualisé, partagé...
- L'entreprise : peut être jury professionnel.

MISE EN ŒUVRE DES PARCOURS COMPLÉMENTAIRES

LES OPÉRATEURS CEP :

- Réalisent l'ingénierie financière des parcours de formation/validation.
- Assurent la fonction de référent de parcours de validation.

LES ORGANISMES DE FORMATION/D'ACCOMPAGNEMENT/CONSULTANTS :

- Conçoivent et mettent en œuvre une offre de formation modulaire, construite et validée en lien avec les blocs de compétences.
- Conçoivent et proposent des parcours de validation/formation.
- L'entreprise : peut intervenir pour financer le parcours de validation/formation de son salarié.

LE FINANCEMENT DE LA DÉMARCHE DE VAE

LES FINANCEURS :

OPCOM, DIRECCTE, Région, Pôle Emploi, Entreprises... Indispensables à l'accès au dispositif, ils apportent les moyens individuels et/ou collectifs de l'usage du droit à la VAE, ils doivent :

- Définir, mettre en œuvre et évaluer leur politique de prise en charge des démarches individuelles et collectives de VAE.
- Promouvoir le dispositif auprès de leurs adhérents/bénéficiaires.
- Impulser et porter des projets collectifs de VAE d'entreprises et/ou de territoires.
- Réaliser les ingénieries de financement des parcours de validation : articuler les différents dispositifs mobilisables hors et pendant le temps de travail.
- Mobiliser et abonder le CPF.
- Travailler en réseau avec les différents acteurs de la VAE.

GOUVERNANCE

Ensemble, les acteurs de la gouvernance régionale doivent :

- Définir, impulser, suivre et évaluer leur politique d'orientation, de formation et de validation tout au long de la vie, en lien avec le CREFOP et le COPAREF... Ils travaillent en lien avec les branches professionnelles.
- Assurer le suivi statistique des parcours de VAE en le liant aux données statistiques des entreprises.

1.3. Leviers et pistes de progrès pour développer l'usage de la VAE dans les démarches compétences

L'IMPULSION POLITIQUE DE LA GOUVERNANCE ET SES MOYENS COORDONNÉS

Dans le système d'acteurs de la VAE, la gouvernance est tout à la fois le moteur, l'accélérateur, la direction bien sûr et l'éclairage aussi. Il importe que l'ensemble de ces fonctions soient remplies et surtout, coordonnées entre les membres de la gouvernance. Pour tous les autres acteurs, c'est un gage de cohérence, d'efficacité, de mise en synergie efficiente. Une vision, du sens, des enjeux et des objectifs à atteindre ; des moyens aussi… mais qui ne sont pas exclusivement financiers. **La coordination, l'animation, la professionnalisation des acteurs de la VAE constituent de puissants leviers d'entraînement du système. Donner une place à l'entreprise au sein du système d'acteurs de la VAE : c'est un enjeu aujourd'hui prioritaire.**

EN FINIR AVEC L'OPPOSITION FORMATION / VALIDATION

Dans les rapprochements nécessaires, assurément le premier d'entre eux concerne les formateurs et les « valideurs » de l'expérience… ils appartiennent pourtant souvent aux mêmes institutions ou établissements, mais ils se concurrencent, rivalisent, se percutent au lieu de s'articuler, s'associer, se lier. Ils préfèrent se présenter séparément, se promouvoir et, pour tout dire, se vendre, chacun de leur côté. La formation et la validation de l'expérience ne doivent plus, ne peuvent plus, s'ignorer l'une l'autre, se mesurer l'une à l'autre.

Si le législateur a introduit l'expérience au même titre que la formation pour accéder à la certification, en distinguant la certification des modalités qui y conduisent, ce n'est pas pour que la formation et l'expérience professionnelle se battent entre elles mais pour qu'elles puissent s'épouser. **L'expérience et la formation unies ne constituent pas une addition mais une multiplication.** L'une renforce l'autre.

D'ailleurs, nous pensons que l'étape ultime des évolutions du système sera de valider les compétences de la même façon qu'elle que soit la modalité d'accès : formation ou expérience, chez tous les certificateurs.

DES CAPACITÉS DE PRISES EN CHARGE FINANCIÈRES DE PROJETS GLOBAUX

Le financement d'une démarche de VAE et, à fortiori, d'un parcours de validation ou d'un projet collectif de VAE nécessitent une véritable ingénierie.

Les coûts de la VAE sont librement fixés par les valideurs et certains pratiquent des tarifs si hauts qu'ils en interdisent l'accès à la majorité des candidats potentiels.

Cf. Écoles de commerce et de management, école d'ingénieurs… voire universités…

Mais, outre les coûts parfois très importants, les financements mobilisables restent trop souvent encore parcellaires car non conçus pour correspondre à un réel parcours de validation… d'autant plus si des appuis spécifiques doivent être mis en œuvre.

Au-delà des parcours individuels, se posent les questions du financement des projets collectifs de VAE. Eh bien oui, nous parlons de projets… avec un budget en tant que tel qui doit prendre en compte, outre la somme des démarches individuelles de VAE, **la fonction de chef de projet et les activités de pilotage qui s'y rattachent** et qui, sans aucun doute, impactent la réussite de tous les candidats adhérents au projet. **La réussite collective vaut bien quelque investissement ?** Et il serait temps de quitter maintenant le champ des expérimentations qui autorisaient des « montages financiers originaux » pour imaginer de façon pérenne des prises en charge globales.

LA PROMOTION DE LA VAE: DES COMPÉTENCES DE RESPONSABLE DE FORMATION ET DE RESPONSABLE DES RH QUI SE RÉPONDENT

Les responsables de formation des différents établissements et les responsables RH en entreprise n'ont pas suivi pas les mêmes formations initiales, n'ont pas développé les mêmes compétences… et ne parlent pas la même langue ! D'ailleurs, ils se fréquentent peu et se comprennent insuffisamment, générant de part et d'autre des frustrations, certes, mais surtout des erreurs ou des manques dans l'échafaudage de leur chantier commun : le développement des compétences des salariés.

Voilà un bel axe de progrès pour notre système ! Professionnaliser ensemble les professionnels des RH en entreprise et les professionnels de l'orientation/emploi/formation/validation. Leur permettre d'acquérir des compétences communes pour mieux s'entendre, se comprendre, se répondre et adapter leurs questions/réponses, optimiser leur faculté de résolution de « problèmes compétences ». Gagner en rapidité, efficacité, coûts… au bénéfice du développement des compétences individuelles et collectives. **C'est possible !**

RELIER L'EXERCICE D'UN DROIT INDIVIDUEL À DES PROJETS DE VAE D'ENTREPRISES

C'est un DRH qui le dit : dans la communication sur la VAE : tout est fait pour l'individu ! Aucun message à l'entreprise, au DRH, au dirigeant…

La VAE est un droit individuel déclenché par l'individu. Le rôle de l'entreprise reste ignoré.

Pourtant, la liberté de se déplacer est aussi un droit individuel. Cependant, il existe des transports en commun que les personnes utilisent librement. Il existe aussi des entreprises dont l'activité est l'organisation de voyages collectifs. Ces entreprises affrètent un car par exemple. Celui-ci a une destination précisément définie, un itinéraire avec des étapes où « tout est prévu » : excursion touristique, repas, hébergement… Le voyage a une date de début et une date de fin. Chacune des étapes aussi. Le voyagiste a tout anticipé et il propose son offre aux clients qui seront libres de l'acheter ou non. Si une personne prend son billet, elle est embarquée et suit les modalités de voyage telles que prévues par le voyagiste.

Les porteurs de projets collectifs de VAE ressemblent à ces voyagistes. Leur car, c'est leur projet et l'itinéraire et ses étapes, le parcours de VAE tel que prévu et aménagé pour celles et ceux qui librement s'y engageront. **Ce sera ce projet là où la liberté individuelle est une liberté d'adhésion et de suivi jusqu'à destination :** la certification visée par le voyagiste (le porteur de projet) qui correspond au « projet de voyage » de la personne.

Si les voyages organisés ont rencontré un fort succès, pourquoi les projets collectifs de VAE ne dégageraient-ils pas le même attrait pour les personnes ?

PORTER UNE DÉMARCHE GLOBALE : PROJET « CLÉ EN MAIN »

C'est sans doute l'attente la plus partagée par les dirigeants d'entreprises et/ou DRH : un homme/femme providentiel(e) qui leur apporterait un projet où toutes les bonnes réponses, adaptées à la situation et au projet de l'entreprise, sont articulées entre elles et lui permettent de déléguer en confiance cette démarche collective.

Mais qui est cet homme/femme providentiel(le)… ce « voyagiste de la VAE » ?

A vrai dire, il n'en existe pas beaucoup ou ils/elles ne sont pas identifiés comme tels…

En Auvergne-Rhône-Alpes, **la plateforme régionale des certificateurs** remplit cet office… sans être encore passée en mode « industriel », elle est néanmoins disponible et experte pour apporter ces réponses en mode projet global.

Certains consultants, à la demande des OPCOM ou de la DIRECCTE proposent ce type de services.

Cela reste néanmoins des « compétences rares » qui mériteraient d'être développées…

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DE CHEF DE PROJET : GARANTIR LA PRISE EN COMPTE DU DÉBUT À LA FIN DE LA DÉMARCHE, DES ENJEUX ET DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Justement, nous prônons le développement (la validation ?) des compétences de « chef de projet VAE ». Il vise les entreprises et leurs salariés dans des démarches collectives.

Il aurait son corollaire dans **« le référent de parcours de validation »** qui, lui, vise l'individu dans sa démarche individuelle.

Des organisateurs facilitants, des inter médiateurs entre les acteurs du système, entre les acteurs du système et l'entreprise, entre les acteurs du système et l'individu, le collectif, entre l'entreprise et l'individu, le collectif.

Alors que le référent de parcours soutient le projet individuel, **le chef de projet VAE soutient le projet de l'entreprise et en garantit la prise en compte par tous les acteurs du système**. En effet, on s'aperçoit encore trop souvent que, si au moment de la promotion du dispositif auprès du dirigeant, on donne toute sa place à ses enjeux et objectifs d'entreprise, ceux-ci disparaissent au fur et à mesure de l'intervention des différents acteurs auprès de l'individu… notamment au moment de la recevabilité ou de l'accompagnement voire de la communication des résultats de la validation. Cela n'est pas neutre. Cela signifie que **la professionnalisation des accompagnateurs sur la conduite d'accompagnements à la validation dans le cadre de projets collectifs d'entreprises est à poursuivre.**

Par ailleurs, l'entreprise qui s'aventure dans un projet collectif de VAE mobilisera bien souvent son encadrement intermédiaire. **Réunir les conditions de cette cohésion d'équipe véritable autour du projet collectif est aussi un enjeu stratégique majeur pour le chef de projet VAE.**

Cf. Méthodologie de conduite de projets collectifs de VAE/ PRAO 2013

ADOPTER LA POSTURE : COMMENT FAIRE POUR QUE CELA SOIT POSSIBLE ?

Enfin, nous provoquons (un peu) le système des acteurs de la VAE en leur lançant cette question.

C'est une question fondatrice de bien des vocations de formateurs et… d'entrepreneurs aussi. C'est une question positive, constructive. La question des « trouveurs »… la question qui fait changer, évoluer, progresser parce qu'elle génère la mise en œuvre d'actions.

« Comment faire pour que cela soit possible ? »

Nous croyons que si tous les professionnels de l'orientation, de la formation, de la validation et de l'entreprise, se posaient cette question… ils trouveraient comment rendre possibles tous les projets individuels et collectifs de validation !

Parce que de tous les reproches qui peuvent être faits sur le dispositif de VAE, c'est bien souvent ceux qui concernent nos comportements professionnels qui impactent négativement l'accès et/ou le succès des démarches individuelles de VAE.

« Ce sera difficile ! » « Ce ne sera pas possible ! » « C'est impossible ! »… Nous alimentons trop souvent le découragement chez autrui. « Il faudra faire des efforts »… Certes, marcher, avancer… c'est quelquefois un effort quand le chemin est abrupt. Et, bien des parcours de formation/ validation le sont. Nous le savons, nous ne le nions pas. Mais le plaisir y compris dans l'effort, existe aussi. Et nous pourrions penser, parler plaisir. Le plaisir de trouver un trésor quand on a fait l'effort de ranger sa cave ou son grenier… c'est selon. Le plaisir de s'émerveiller devant les fleurs ou les fruits de son jardin quand on l'a bien labouré, quand on a tant semé, arrosé…

Soyons facilitateurs de la démarche de VAE pour celui qui s'y engage.

2 LA VAE DANS LA SITUATION INTERNE DES RRH

2.1. La fonction RH, la GPEC, le management des compétences, la VAE et les appuis possibles à l'entreprise

LA FONCTION RH

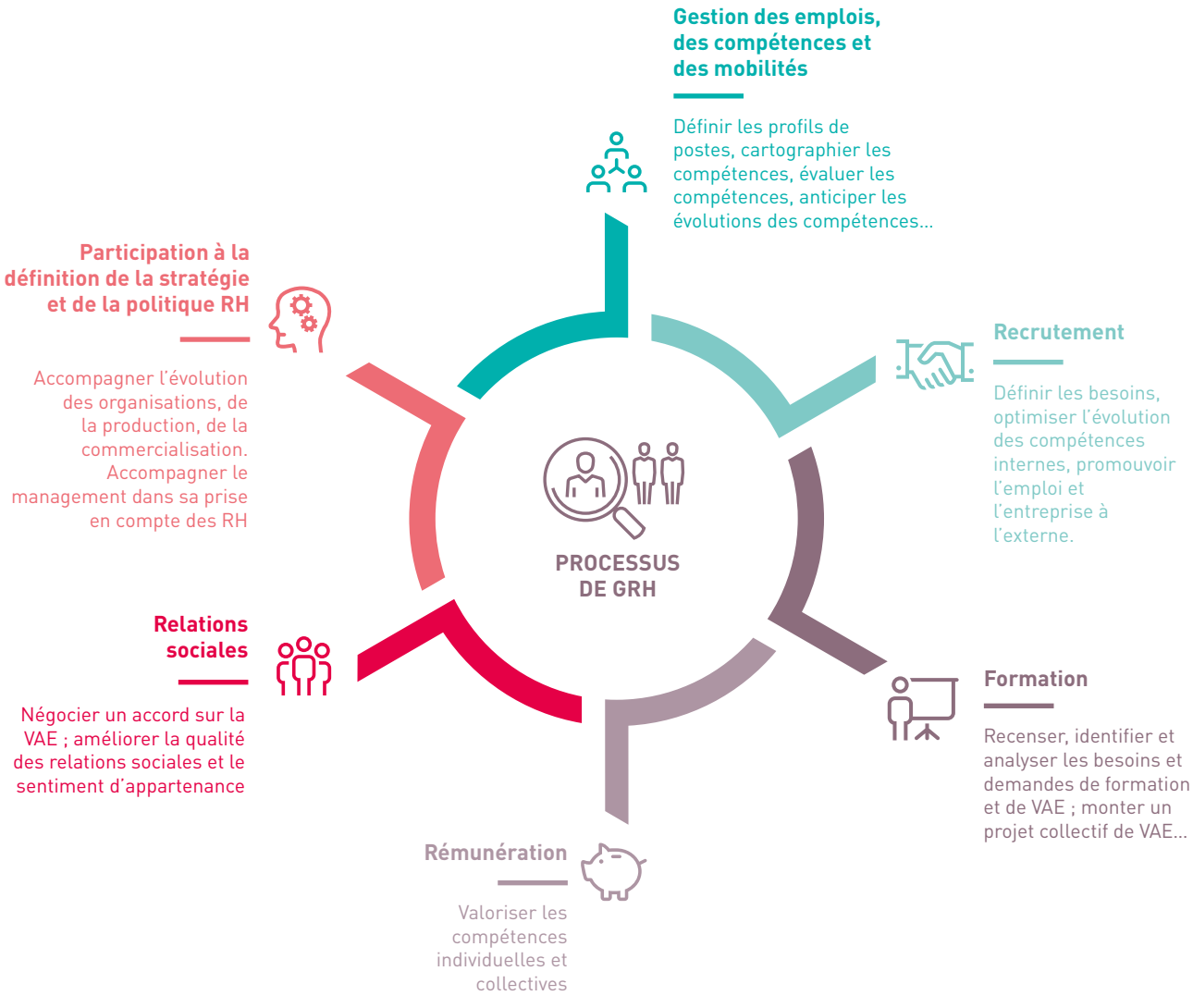
Les Responsables des Ressources Humaines évoluent dans des contextes différents selon la taille de leur entreprise. Les grands groupes sont dotés de service de ressources humaines au sein desquels toute une équipe de spécialistes travaillent ensemble sur les différents processus de la fonction. L'équipe a le temps et la mission de gérer des projets de développement des RH.

Au sein des PME, le RRH est un homme / femme orchestre à lui tout seul, il gère souvent les priorités sans avoir le temps de beaucoup anticiper.

Dans les TPE, c'est fréquemment le chef d'entreprise qui assure le rôle de RRH... en fonction de son temps, de ses compétences et de ses priorités qui relèvent davantage de la production, de la commercialisation que du développement des compétences de son ou ses salariés.

D'une façon générale, la fonction RH recouvre 6 grands processus de GRH.

> Le dispositif de VAE peut s'inscrire de façon cohérente et utile dans la plupart de ces processus



LA GPEC

(Cf. Site du ministère chargé du travail et de l'emploi)

Les entreprises concernées par l'obligation triennale de GPEC sont très nombreuses :

- Les entreprises qui emploient au moins 300 salariés.
- Les entreprises de dimension communautaire employant au moins 150 salariés en France.

La GPEC, de quoi s'agit-il ?

La gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes.

Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences **aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, social, juridique.** La GPEC est un outil de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement.

Que permet la GPEC ?

- Réduire des difficultés de recrutement.
- Faire face à un problème de pyramide des âges.
- Résoudre une situation de sureffectif.
- Optimiser les dispositifs de formation.
- Développer la qualification des salariés.
- Valoriser les compétences individuelles et/ ou collectives.
- Accompagner des changements dans l'organisation du travail et de la production.
- Développer les mobilités professionnelles des salariés.
- Favoriser l'implication des salariés dans un projet d'évolution professionnelle.
- Anticiper l'adaptation des compétences aux emplois.
- Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques.
- Améliorer la gestion des carrières.
- Réduire les risques et les coûts liés aux déséquilibres.

Au travers des objectifs de la GPEC, nous pouvons mettre en évidence sa naturelle **corrélation avec ceux du dispositif de VAE,** pour peu que ce dernier soit **intégré dans la stratégie RH** et managériale de l'entreprise et **déployé en mode projet collectif d'entreprise.**

Cette intégration réussie suppose que l'entreprise ait adopté une démarche globale de management des compétences voire de management par les compétences. Comme tous les dispositifs, celui de la VAE n'est qu'un outil au service du chef d'entreprise, de son DRH s'il en a un, des managers. Si la compétence se développe et se révèle en situation de travail, il appartient bien aux managers de proximité de savoir créer les conditions de son développement et de la reconnaitre.

La compétence est-elle une ressource utile aux entreprises ? Si oui, comment l'ignorer dans les organisations, dans les processus RH, dans le management ? Valider les compétences ne constitue qu'une des « étapes » de management des compétences. Ce n'est, avec la VAE, ni l'alpha et l'oméga de l'entreprise mais un simple moyen pour remplir des objectifs entrepreneuriaux.

Nous proposons maintenant un texte de référence sur le management des compétences afin de mieux comprendre la cohérence de la VAE dans cette stratégie.

LE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES, LE MANAGEMENT PAR LES COMPÉTENCES

Cf. Annick COHEN et Annette SOULIER mai 2014

Bien que les entreprises soient soumises à l'application d'obligations légales et sociales au travers de leurs différents processus de RH, bien que la GPEC soit devenue une de ces obligations triennales pour les entreprises de plus de 300 salariés… l'anticipation, la réflexion globale sur le développement des compétences est un « phénomène » assez récent (les années 2000) qui précède l'adoption d'un réel management des compétences au sein de l'entreprise.

La littérature managériale actuelle décline largement le terme « compétence ». Naturellement, la notion de management induit la recherche de la performance, par la compétence… En effet, la notion de compétence (qu'il convient de définir) se développe dans un contexte de recherche accrue de compétitivité. « La logique compétence se situe au cœur de la politique de ressources humaines et de l'organisation. » (Le Boterf / 2000)

La dimension humaine est désormais considérée comme faisant partie des actifs de l'entreprise. Nous constatons que les modèles d'hier ont montré leurs limites dans des environnements turbulents et incertains, et dans des contextes d'entreprises réinventées. Les récentes orientations législatives en matière de formation, la nécessaire anticipation des départs massifs à la retraite, l'émergence du développement durable, autant de changements qui transforment en profondeur les entreprises et le management du capital humain, nous obligent à nous interroger sur les démarches compétences.

Ce qu'est le management PAR les compétences

Avant de décrire le management par les compétences, il est nécessaire de positionner l'ensemble des démarches actuelles autour de la compétence. Nous avons identifié trois niveaux :

Le niveau 1 : la gestion des compétences

Ce premier niveau, ou niveau de base, constitue la première étape dans une démarche compétences complète. Le niveau 1 est plutôt **descriptif et permet de faire un état des lieux de l'existant.** La démarche est **pilotée par la direction des ressources humaines,** dont le rôle va être, d'une part, de répertorier l'ensemble des compétences requises par métiers de l'entreprise et, d'autre part, les compétences détenues par les salariés, afin d'aboutir à terme à la meilleure adéquation entre les besoins (les métiers et les fonctions de l'entreprise) et les ressources (les hommes). C'est la GPEC.

Le niveau 2 : le management DES compétences

Le niveau 2 aide à la mise en œuvre opérationnelle de la gestion des compétences de niveau 1. Ce niveau 2 vise à **développer les compétences métiers en vue d'améliorer la performance des équipes.** Il s'inscrit dans le champ managérial. La fonction ressources humaines s'efface devant les managers opérationnels qui deviennent les vecteurs de la démarche et en sont les acteurs clés. Ce transfert de responsabilités, plus difficile à mettre en œuvre car il nécessite l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs, permet par contre d'ancrer la démarche dans les pratiques managériales quotidiennes de l'entreprise et d'en démultiplier les bénéfices.

Le niveau 3 : le management PAR les compétences

Ce dernier niveau permet le pilotage de l'entreprise dans un environnement turbulent. Il a pour objectif de développer l'intelligence «collective» de l'entreprise en incitant les salariés à dynamiser des comportements professionnels favorisant la réussite collective. Il permet d'augmenter et valoriser le capital humain en créant ainsi un avantage concurrentiel unique. L'entreprise qui manage par les compétences affiche également des valeurs fortes en matière de politique RH, à savoir qu'elle vise le développement des compétences de tous les salariés de manière équitable et évite ainsi la discrimination négative.

Dans le niveau 3, ce sont les compétences stratégiques qui seront tout particulièrement dans le champ d'action de la Direction Générale.

En conclusion, les niveaux 1, 2 et 3 sont complémentaires les uns des autres. Une démarche compétences exhaustive contient à la fois le niveau 1 (gestion des compétences), le niveau 2 (management des compétences) et le niveau 3 (manager par les compétences).

Cf. Manager les compétences : approches, enjeux et développements / Stéphane JACQUET

Nous ouvrirons ces processus vers l'idée de la gestion du capital immatériel de l'entreprise. Sans la développer ici, nous croyons que cette idée, devenue réalité pour quelques entreprises innovantes, exploratrices, écologiques… se voulant très performantes, est la suite, la pratique logique à venir pour les entreprises et leur RRH.

Cf. http://observatoire-immateriel.com

LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE : ENJEUX ET IMPACTS POUR LES ENTREPRISES

Et voici le dispositif le plus novateur de ces vingts dernières années : la Validation des Acquis de l'Expérience. Douze ans après la création de ce nouveau droit individuel, la réforme de la formation professionnelle en 2014 puis la Loi dite « travail » en 2016, l'imposent aux entreprises au travers de la création de l'entretien professionnel obligatoire tous les deux ans au cours duquel le salarié doit être informé sur la VAE et en bénéficier (entre autres) au cours de chaque séquence professionnelle de six ans.

En effet, tous les six ans, on vérifiera que le salarié a :

- Suivi au moins une action de formation.
- Acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de son expérience.
- Bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

Au sein de l'entreprise, la Validation de l'Expérience devient un sujet de négociation entre les partenaires sociaux afin de la promouvoir auprès des salariés.

Quelle formidable opportunité pour les entreprises, pour leurs dirigeants, leurs RRH d'aborder une démarche compétences car, si la VAE est un droit individuel, rien n'interdit de la transformer en projet collectif d'entreprise, lié à ses objectifs et enjeux d'entreprise.

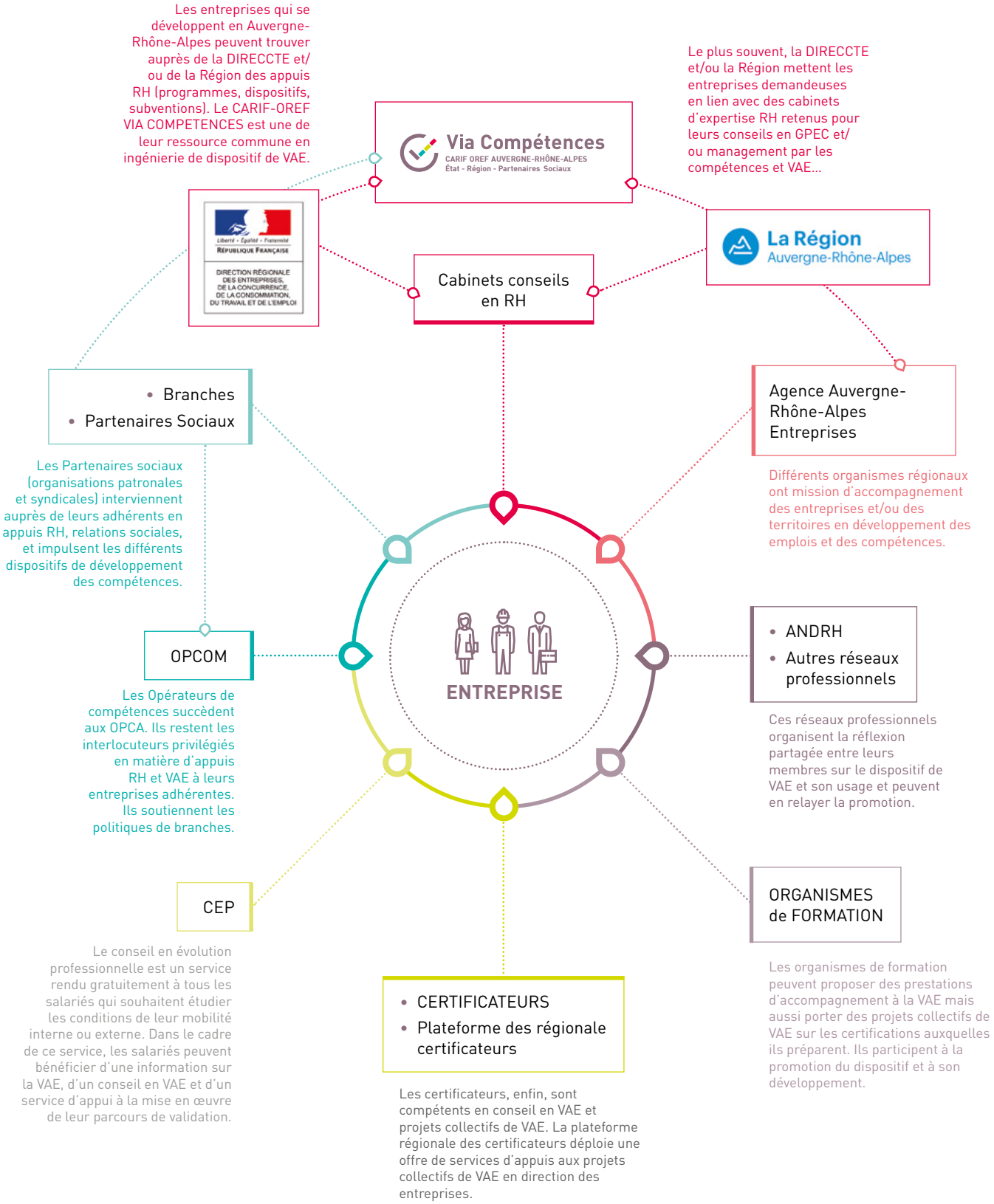
D'AILLEURS, QUELS POURRAIENT ÊTRE LES ENJEUX ET IMPACTS D'UN PROJET COLLECTIF DE VAE, POUR UNE ENTREPRISE ?

- Mobilisation et implication de l'encadrement et des salariés dans l'identification des compétences.
- Force de proposition et amélioration des pratiques professionnelles par une prise de recul.
- Réalisation d'une cartographie des compétences, leurs niveaux, les parcours de mobilités internes.
- Capitalisation et pérennisation des savoir-faire individuels ou collectifs et accompagnement des processus de transmission.
- Implication des salariés dans une dynamique de projet à moyen et à long terme.
- Développement d'une culture d'entreprise et d'un sentiment d'appartenance.
- Renforcement du dialogue social et accompagnement d'une politique de changement.
- Valorisation des métiers et des salariés de l'entreprise avec une volonté d'affichage.
- Valorisation interne et externe du professionnalisme de l'entreprise.
- Fidélisation des salariés et sécurisation des parcours.
- Développement de l'appétence formation.
- Valorisation dans le cadre d'un parcours de professionnalisation interne ou d'une démarche qualité globale.
- Identification des problématiques d'illettrisme et consolidation des compétences clés.
- Optimisation de l'investissement formation par rationalisation et une individualisation des parcours.
- Mise en adéquation des postes et des niveaux de qualification de leurs titulaires.
- Répondre à des contraintes réglementaires ou fonctionnelles.
- Accompagner des relations intergénérationnelles.
- Engagement dans une démarche de management par les compétences.
- Différentiation commerciale dans un marché concurrentiel.

La démarche de VAE génère des bénéfices partagés par l'individu et par l'entreprise. Elle apporte une valeur ajoutée aux processus RH lorsqu'elle s'y intègre harmonieusement. Elle apporte aussi une valeur ajoutée au management… des et par les compétences.

Cf. Christian SFERRAZZA / Consultant RH

LES APPUIS RH ET VAE À L'ENTREPRISE, EN AUVERGNE RHÔNE-ALPES



2.2. Les positions et pratiques des acteurs de l'entreprise sur la VAE

DES PRINCIPES ET DES RÉALITÉS

La première réalité concerne les contenus de formations initiales des responsables de ressources humaines et des responsables de formation ; voire le contenu de leurs formations continues.

Quelle est la place donnée au développement des compétences, au management par les compétences, à l'usage des dispositifs pour la formation et la VAE, dans un cursus de GRH ?

A contrario, quelle est la place donnée à la gestion des ressources humaines dans un cursus de responsable de formation ?

Cela va durablement impacter les compétences des uns et des autres et en conséquence, les actions et initiatives qu'ils pourront prendre dans leurs fonctions.

Dès le début, les cursus divergent, diffèrent par leurs priorités, leurs références… alors que leurs contextes professionnels vont se croiser…

La seconde réalité tient justement au contexte d'exercice de la fonction RH. Comme nous l'avons déjà souligné, la fonction recouvre une surface différente selon qu'elle est exercée au sein d'une grande entreprise ou au sein d'une PME voire TPE.

Aussi de nombreux grands groupes ont signé des conventions avec des certificateurs pour développer la VAE auprès de leurs salariés, en démarches individuelles.

Au sein des PME, la gestion quotidienne du RRH est accaparée par celles du temps de travail, de la rémunération, du dialogue social et du recrutement. Il y a plus d'obligations que de projets ; Davantage de quotidien et d'immédiateté que d'anticipation et de vision à long terme.

Le dirigeant de TPE peut avoir des difficultés dans le management des ressources humaines. Le plus souvent en effet, il investit dans le développement de la production de son entreprise et il en gère le budget. Pas de gestion du capital immatériel de l'entreprise… c'est un capital insoupçonné…

Engagé dans une course en avant, le dirigeant d'entreprise s'occupe d'anticiper les évolutions économiques, commerciales, techniques et technologiques… mais ne fera pas naturellement le lien avec les évolutions des compétences en interne.

La troisième réalité vise les compétences des représentants du personnel au sein des PME/TPE… voire au sein des groupes. Il reste une large marge de progrès à effectuer pour professionnaliser les instances représentatives du personnel sur les problématiques, enjeux, dispositifs du développement des compétences. Par ailleurs, trop souvent encore, les IRP s'attachent à l'usage des droits individuels sans les intégrer eux-mêmes à des projets d'entreprise et des démarches collectives.

LA FORMATION EN ENTREPRISE : PRATIQUES HABITUELLES ET ÉVOLUTIONS

Oui, nous parlons toujours de « plan de formation » quand nous traitons de « la formation en entreprise ».

Et pourtant, la notion de professionnalisation, celle de « apprendre en situation de travail » (alternance ?), celle de la « Validation des Acquis de l'Expérience » se sont d'ores et déjà développées. A ce titre, les conseillers des différents OPCA ont beaucoup œuvré pour accompagner leurs adhérents afin qu'ils s'approprient l'usage des nouveaux outils et dispositifs de la formation professionnelle au bénéfice de leurs entreprises et de leurs salariés. Ces évolutions irréversibles, qui placent, d'une part l'individu au centre du système, acteur de son parcours d'évolution professionnelle, et d'autre part, la compétence au centre des dispositifs de « formation », obligent l'entreprise à nouer un nouveau dialogue avec son salarié et les acteurs du système de formation. Face à quelques stratégies individuelles qui s'affirment, l'entreprise va devoir questionner sa propre stratégie de développement des compétences. C'est d'ailleurs le sens de la réforme de 2018. Le recrutement, tout au moins, reste un enjeu majeur pour l'entreprise, et la lutte contre le turn over aussi. **L'attractivité et la fidélisation peuvent être des enjeux forts.**

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES NE SIGNIFIE PAS « SE FORMER »

Ce postulat provocateur traduit néanmoins la réalité des options qui s'offrent aujourd'hui aux RRH, aux entreprises, pour développer les compétences qu'elles visent.

Nous – elles – en viendrons au management des compétences…

- Au moment du recrutement : identifier la compétence à trouver, la communiquer, la sélectionner, l'acquérir… (cartographie des emplois et des compétences, profils de postes, contrats en alternance…).
- Au cours de l'utilisation des compétences en emploi : les maintenir, les évaluer, les développer… (formation au poste de travail, formation en situation de travail, formations continues, pratiques nouvelles et échanges ou analyse de pratiques, évaluation des compétences, valorisation…Entretien professionnel tous les deux ans, GPEC,et Validation des Acquis de l'Expérience…).
- Au moment d'une mobilité professionnelle interne ou externe : transférer la compétence (VAE, tutorat…).

Si la formation reste la solution la plus habituelle, c'est que sa manipulation est assez aisée pour les RRH. Ils en connaissent le fonctionnement, le financement, les attendus.

Sur le dispositif de VAE, ils ne voient que les aléas. L'obtention d'une certification professionnelle échappe aux RRH et à l'entreprise. Le processus est individuel, le plus souvent hors temps de travail, plutôt long et difficile de par la nature de l'exercice d'explicitation écrite.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES NE SIGNIFIE PAS « OBTENIR UNE CERTIFICATION PROFESSIONNELLE »

Les dirigeants d'entreprises et les RRH expriment tous que le diplôme n'est pas un objectif d'entreprise. La VAE comme moyen d'obtention d'un diplôme n'a pas de sens pour l'entreprise qui peut plus facilement trouver le diplôme à l'embauche qu'entrer, des années plus tard, dans une démarche d'acquisition d'une certification professionnelle. Le dispositif de VAE est toujours perçu comme long, difficile et hasardeux.

Le certificateur et ses valideurs gardent une approche certifiante, construite autour des références, des exigences de leurs diplômes – dont ils sont légitimement propriétaires.

Les entreprises privilégient une approche compétence. Elles se sentent légitimes pour les évaluer, les reconnaitre, les développer.

PRATIQUES DE VAE : DU PROJET INDIVIDUEL AU PROJET COLLECTIF D'ENTREPRISE

Pourtant, de nombreuses entreprises ont intégré la VAE en leur sein.

Cette intégration commence souvent par une demande individuelle de VAE. La question oblige l'entreprise à s'informer, se faire conseiller… éventuellement accompagner pour aller plus loin et expérimenter un projet collectif de VAE.

Aujourd'hui, la plupart des entreprises sont capables d'apporter une information sur la VAE à leurs salariés ou de les aiguiller vers un acteur qui saura les informer sur leur droit individuel et son usage. Et, aujourd'hui, la plupart des entreprises accepte, facilite l'usage du droit individuel à la VAE. Ce droit individuel reste déconnecté du projet d'entreprise… ce qui génère des incompréhensions de part et d'autre voire des peurs côté entreprise « le salarié va partir de l'entreprise… » « Le salarié va exiger une augmentation de salaire ». Finalement cette initiative individuelle n'est pas rassurante, elle place l'entreprise devant sa responsabilité nouvelle de co construire avec ses salariés le développement des compétences… manager par les compétences !

Dans ces situations où elle facilite l'exercice du droit individuel à la VAE, l'entreprise peut y compris apporter son appui financier, prendre en charge la démarche puis… s'y intéresser en mobilisant l'encadrement de proximité, d'autres salariés… Une première expérience réussie, fut-elle individuelle, peut convaincre l'entreprise que la VAE c'est possible et la conduire à identifier des certifications professionnelles qui présenteraient une valeur ajoutée à certains de ses salariés.

Réunir les conditions de réussite d'une démarche de VAE intéresse les entreprises. Autrement dit, la question de l'accompagnement à la VAE leur importe beaucoup. Mais là encore, dans une démarche individuelle de VAE, l'accompagnement leur échappe.

Alors, l'idée d'un projet collectif de VAE, d'un projet d'entreprise de VAE va germer. L'entreprise reprend le contrôle et remplit sa fonction de porteur de projet. Elle intègre l'idée qu'un projet collectif de VAE peut résoudre certaines de ses problématiques… compétences, certes, mais pas seulement. Mais elle a besoin d'être conseillée et accompagnée car finalement se posent à elle les mêmes questions, se présentent à elle les mêmes étapes que celles du parcours de VAE d'un individu. Quelles certifications viser ? Comment ? Quelles ressources et quels appuis mobiliser ?

Si les OPCA ont été indubitablement les principaux interlocuteurs des entreprises sur la conduite d'un projet collectif de VAE, ils ne détenaient pas tous les compétences de chef de projet attendues par les entreprises. Ils ont pu déléguer cette mission à un consultant. En Auvergne-Rhône-Alpes, Ils pouvaient solliciter la plateforme régionale des certificateurs qui prestera ce type d'appuis à l'entreprise. Les OPCOM qui leur succèdent, poursuivront leurs missions auprès des branches et des entreprises.

La fonction de chef de projet garantit la conception, le déroulement et l'évaluation du projet collectif de VAE en respect des objectifs et/ou enjeux de l'entreprise. Le chef de projet devient l'interlocuteur unique de l'entreprise, le média entre tous les acteurs et entre ceux-ci et les salariés. Il prévoit, il rassemble, il organise, il décide et commande, il anime et coordonne. S'il mobilise tous les acteurs, il veille à la mobilisation de l'entreprise elle-même car en aucun cas un projet collectif de VAE ne fonctionne en « hors sol ». Le dirigeant, les RH mais aussi les managers doivent s'impliquer dans la réussite du projet aux côtés des salariés candidats volontaires.

> Conduite de projet collectif de VAE d'entreprise

LA MÉTHODOLOGIE DE CONDUITE DE PROJET DE VAE D'ENTREPRISE

CONCEPTION

A1 | Diagnostic RH
+ problématique Emploi - Compétences
+ enjeux de l'entreprise en lien avec la VAE

A2 | Constitution du collectif d'acteurs
(équipe projet interne et externe)

A3 | Ingénierie du projet
(dimensions organisationnelles, techniques, pédagogiques, humaines, financières)

RÉALISATION

A4 | Promotion du projet ; consultation des DP ; mobilisation du management ; information et engagement des salariés.

A5 | Animation des partenariats, (comités de pilotage, comités techniques) suivi des actions, coordination, régulation

A6 | Coordination interne à l'entreprise : animation des managers et suivi du collectif de salariés candidats

A7 | Gestion administrative et financière du projet

ÉVALUATION

A8 | Bilan quantitatif et qualitatif du projet

A9 | Restitution du bilan du projet et de ses impacts au sein de l'entreprise

A10 | Capitalisation, communication et démultiplication

LES ETAPES DE LA DÉMARCHE COLLECTIVE DE VAE

E1 | Information des salariés sur le projet VAE

E2 | Conseil en VAE et positionnement des salariés sur le projet

E3.1 | **Diagnostic** des besoins d'appuis

E3.2 | **Appuis aux dossiers** de recevabilité

RECEVABILITÉ

E3.3 | **Appuis matériels, pédagogiques et personnels**

E3. 4 | **Appuis au dossier** de financement

E3.5 | **Appuis à la motivation**

E3.6 | **Appuis à l'ingénierie de parcours formation/validation**

E3.7 | **Appuis aux compétences** de base

E3.8 | **Accompagnement méthodologique et technique** au dossier de validation

E3.9 | **Préparation au jury** de validation

JURY VAE

REMISE DES DIPLÔMES ET DES BLOCS DE COMPÉTENCES

E3.10 | **Appuis** au parcours de validation

ACCOMPAGNEMENT VAE LIÉ AUX ENJEUX DE L'ENTREPRISE

E3 | Appuis à la mise en œuvre du parcours de VAE

2.3. Axes de progrès pour intégrer la VAE dans les démarches compétences des entreprises

LEVER LES FREINS

Au sein de l'entreprise, les freins quant à la mise en place d'un projet collectif de VAE sont généralement liés à :

- Le fonctionnement interne davantage tourné vers la gestion quantitative de la formation, avec des priorités quotidiennes autres que la formation.
- Les moyens en temps et en investissements financiers : rapport coûts du projet collectif de VAE et/ou de la démarche individuelle et retours sur investissements, perçus plutôt à la baisse (Davantage de risques perçus que de valeur ajoutée).
- La compétence à le faire (formation initiale et continue des RRH).
- La question de la « gestion » (relations et articulations) des nombreux acteurs intervenants sur un parcours de VAE : partenariats à nouer, animation des partenariats, rôle « décisionnaire » ou pas de l'entreprise dans le choix et la mise en œuvre des prestations d'accompagnement...
- La nécessité de travailler en mode projet peu habituelle pour les PME, TPE qui ne disposent pas en interne de la compétence et ignorent auprès de qui la mobiliser en externe.
- La mobilisation des salariés, au-delà de l'intérêt pour la VAE, le maintien de leur engagement dans le temps de la démarche.

METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE COMPÉTENCES JUSQU'À MANAGER LES COMPÉTENCES

- Manager les compétences ? Quelles compétences au sein des RH et au sein de l'encadrement de proximité ?
- Externaliser la réflexion pour construire une stratégie de développement des compétences, quels impacts ? Comment la direction et les RH peuvent s'approprier la démarche ?
- Quels motifs pour s'engager dans le management des compétences ?
- Est-ce que les compétences constituent un avantage concurrentiel ? Un levier de la performance ?
- Il faut définir ce qu'est une compétence. Qui est légitime et expert pour le faire ? (Cf. Débats entre les partenaires sociaux et les certificateurs).
- Qui évalue, qui valide les compétences et quelle cohérence de pratiques entre l'entreprise et le certificateur ?
- Il s'agit d'une démarche, d'un processus long et exigeant... du recrutement au transfert des compétences, alors que le temps de l'entreprise est court, souvent immédiat. Ce processus va interroger le « capital humain » de l'entreprise et dégager l'importance des compétences relationnelles et comportementales. C'est sa valeur qui donne à l'entreprise son potentiel de flexibilité, adaptation, innovation.

ACTIONNER LES LEVIERS

> Où peut se développer la VAE ? Dans la convergence de stratégies individuelles et d'entreprise



Cf. Christian SFERRAZZA / Consultant RH

L'intégration de la VAE au sein des processus RH de l'entreprise nécessite d'abord que l'entreprise s'approprie l'intérêt d'identifier, de gérer, de manager les compétences qu'elle possède, qu'elle emploie. Si elle assimile les compétences en elles même à un capital, une valeur immatérielle... alors, l'articulation des différents dispositifs dont celui de la VAE peut trouver du sens. **La compétence est une ressource pour atteindre des objectifs entrepreneuriaux.** Sans cette conviction, tous les dispositifs de développement des compétences ne sont perçus que comme des obligations sans intérêt.

Le diplôme est « l'arbre qui cache la forêt » de la démarche de VAE. Comme on le dit pour le bonheur, c'est le chemin, la démarche elle-même qui est opérante. **Ce sont donc bien les vertus de la démarche qui peuvent rejoindre les différents objectifs d'une entreprise. L'obtention de la certification est le « couronnement » d'un parcours individuel. Mais, de façon très paradoxale, la certification professionnelle obtenue n'indique en rien quelles compétences stratégiques éminemment utiles ont été développées au cours de la démarche.**

C'est pourtant celles–ci qui font de la VAE un dispositif tout indiqué pour les entreprises et leurs RRH.

3 QUELS REPÈRES POUR INTÉGRER LA VAE DANS LES DÉMARCHES COMPÉTENCES ?

3.1. Au sein de l'environnement VAE

DES CONSTATS

- **On ne peut pas promouvoir la VAE en entreprise en s'appuyant uniquement sur l'obtention d'une certification professionnelle** (sauf contrainte réglementaire spécifique liée à certains métiers).
- **Le métier de conseiller en formation ne semble pas approprié pour promouvoir l'usage de la VAE en entreprise sans évoluer vers les compétences de conseil en RH.**
- La majorité des certificateurs, valideurs, organismes de formation, accompagnateurs, financeurs… **ne disposent pas de personnels formés en GRH** en charge de la promotion de la VAE auprès des entreprises ; encore moins **de personnels en compétence de pilotage de projets collectifs de VAE.**
- C'est bien d'une **démarche collective de VAE**, en mode projet, en concordance avec un ou plusieurs objectifs d'entreprise **qu'il s'agit d'intégrer à la GRH.**
- Si l'approche de l'entreprise dans la prise en compte de sa logique à elle, commence à être effective de la part des conseillers en formation, cela reste moins vrai ensuite au cours du déroulement du projet collectif de VAE. Dans beaucoup de projets collectifs de VAE, **la logique individuelle reprend ses droits et est prioritaire pour le certificateur / valideur / accompagnateur.**

DES QUESTIONS À RÉSOUDRE POUR TOUS LES ACTEURS

Pour la gouvernance :

- Comment rapprocher et rendre opérants, cohérents, les acteurs du secteur institutionnel et les acteurs du secteur économique ?
- Comment assurer le suivi et l'évaluation des parcours individuels de validation ?
- Comment impulser une démarche compétence territoriale, entrepreneuriale, individuelle, qui permette leur cartographie, leur capitalisation, de façon coordonnée ?

Pour les financeurs :

- Comment mobiliser les financements les plus adaptés pour accompagner des parcours individuels de validation ?
- Quelle ingénierie de projet individuel et/ou collectif autorisant une approche globale du parcours de validation (financement de la fonction de référent de parcours, de chef de projet) ?

Pour les certificateurs/valideurs :

- Quelle ingénierie de certification pour reconnaitre les blocs de compétences ?
- Comment accueillir l'expérience professionnelle réduite à 1 an pour en valider les acquis ?
- Quels liens avec les acteurs de l'orientation, les RRH des entreprises et les partenaires sociaux?
- Comment assurer le suivi des parcours individuels de validation ?
- Quelle professionnalisation des jurys et/ou d'examen pour davantage mettre en cohérence les pratiques d'évaluation/ formation/validation ?

Pour les opérateurs CEP :

- Comment conseiller, prescrire, accompagner des parcours certifiants dans la durée et garder simultanément des logiques de mobilité ?
- Comment investir une fonction de conseil en validation ? De référent de parcours de validation ?
- Quels liens et articulations avec les certificateurs/ valideurs pour s'accorder sur la construction des parcours de validation et les orientations post validation partielle ?
- Quels services aux salariés en lien avec les entretiens professionnels ?

Pour les formateurs, accompagnateurs, consultants :

- Comment enclencher une démarche de capitalisation – valorisation des acquis tout au long de la vie ? Quels outils partagés ? (E Portfolio ? Livret de certification ?)
- Comment accompagner, gérer des validations partielles qui deviendraient « la norme » ?
- Comment respecter le droit individuel du salarié et le projet de l'entreprise ?
- Quels liens, quelle professionnalisation partagée entre les conseillers VAE, les conseillers en entreprises et les professionnels des RH voire les managers de proximité ?

DES PISTES D'ÉVOLUTION

Booster la promotion du dispositif de VAE : au-delà de la simple information sur le dispositif, expliquer, promouvoir ses effets induits et sa valeur ajoutée : créer et professionnaliser une « Force régionale de promoteurs de la VAE » : des « technico-commerciaux » spécialistes en RH et VAE, capables de monter des projets.

Pour cela, il sera utile de définir, partager les arguments et supports pour promouvoir l'usage du dispositif au sein des entreprises

Développer les compétences de chef de projet collectif de VAE au sein du réseau d'acteurs : interlocuteurs uniques de l'entreprise, capables de réaliser l'ensemble de l'ingénierie du projet, en assurer le pilotage, le suivi et en rendre compte à l'entreprise au regard de ses objectifs entrepreneuriaux définis en amont par elle-même. Proposer des réponses globales clés en main.

Pour cela, il serait utile qu'ils soient reconnus en interface des certificateurs/valideurs/accompagnateurs/financeurs et qu'ils maîtrisent le langage institutionnel et entrepreneurial.

Il serait important par ailleurs d'ouvrir le marché aux formateurs indépendants, consultants...

Penser des organisations de démarches collectives de VAE adaptées aux contraintes de l'entreprise :

Un système d'acteurs articulés entre eux qui fonctionne pour permettre et faciliter les parcours collectifs **dans le respect d'un bout à l'autre du projet de l'entreprise.**

Concevoir un accompagnement spécifique des salariés dans le cadre de projets d'entreprises qui tienne compte des enjeux et objectifs de l'entreprise.

Recentrer les différents acteurs sur leurs « cœur de métier »

- Les certificateurs certifient. Leurs priorités : accueillir les demandes de VAE, se prononcer sur la recevabilité au regard des références légales, construire leurs certifications en blocs de compétences. Faire évoluer les situations de validation des compétences vers une convergence examen de fin de formation / Jury de VAE.
- Les valideurs valident : leur priorité : professionnaliser les jurys professionnels et enseignants-formateurs pour qu'ils soient capables d'adopter la posture de validation et formuler des préconisations adaptées aux validations partielles, qui s'inscrivent dans un parcours de validation/formation tout au long de la vie.
- Les accompagnateurs accompagnent : leurs prestations sont adaptées soit aux situations individuelles soit aux situations entrepreneuriales et collectives. Leurs prestations répondent aux exigences qualité. Leurs prestations sont affichées, visibles, financées.
- Les conseillers conseillent : que ce soit auprès des individus ou auprès des entreprises, l'existence de ces professionnels, autonomes et neutres vis-à-vis des certificateurs / valideurs / accompagnateurs et OF nous semble un enjeu fort pour un fonctionnement amélioré du système.
- Les chefs de projet dirigent, pilotent : accordons leur leur place et leur légitimité au sein du système. Par leurs commandes auprès des acteurs du système, et leurs évaluations des projets collectifs d'entreprises, **ce sont eux qui peuvent entrainer tous les autres dans un cercle vertueux. Nous y voyons aussi un enjeu fort.**

3.2. Au sein des RH de l'entreprise

DES CONSTATS

- L'obtention d'une certification professionnelle n'est pas un objectif d'entreprise à priori.
- La dimension individuelle voire personnelle de la démarche de VAE semble décalée par rapport à la dimension collective entrepreneuriale et est davantage perçue comme un risque que comme une opportunité pour l'entreprise.
- La valeur ajoutée du dispositif de VAE dans la GRH est très insuffisamment promue.
- Les modalités de mise en œuvre d'un projet collectif restent très largement inconnues par les entreprises, la possibilité de déléguer à un chef de projet, aussi.
- Le décalage entre le monde de la formation et le monde des RH perdure : langage, priorités, objectifs... beaucoup trop d'incompréhension de part et d'autre.
- Le dialogue entre le manager, les RH et le salarié comme celui entre les IRP et le dirigeant d'entreprise balbutient encore sur la négociation de l'évolution professionnelle.
- Privilégier la VAE à la formation ou les articuler entre elles n'est pas entré dans les habitudes pour développer les compétences.
- Le management des compétences et l'existence d'un processus RH global intégrant la VAE restent exceptionnels dans les entreprises.
- La conscience de l'entreprise d'avoir sa place dans le système des acteurs du développement des compétences est encore faible.
- La contribution des entreprises à la lisibilité des parcours d'évolution professionnelle tout au long de la vie est inexistante.

DES QUESTIONS À RÉSOUDRE POUR L'ENTREPRISE

- En quoi les compétences des salariés constituent-elles un capital à valoriser ?
- Comment manager les compétences dans des logiques économiques ?
- Comment rendre possible l'évolution individuelle dans une logique collective d'entreprise ?
- Quels liens avec les acteurs de l'orientation, de la formation, de la validation ?
- Quel « taux d'engagement dans la VAE » à l'issue des entretiens professionnels ?
- Quelle contribution au suivi des parcours de validation ?

DES PISTES D'ÉVOLUTIONS

- Branches, Partenaires Sociaux, OPCOM, Etat, Région, GARF, ANDRH : Communiquer par retours d'expériences sur les bénéfices des démarches de VAE individuelles et collectives auprès des entreprises.

  Aboutir à ce que les RRH et RF et chefs d'entreprises, les IRP aussi, comprennent le sens et la valeur ajoutée de la VAE pour en faire usage : démystification du dispositif.
- Appuyer, au travers de l'entretien professionnel, la mise en œuvre systématique d'un outil dématérialisé et partagé de capitalisation des compétences : Le CPA.
- Dirigeants d'entreprises, RRH, managers : s'inscrire dans un réseau d'acteurs de l'emploi-formation et contribuer à leur rapprochement au bénéfice de projets de développement des compétences convergents.
- Expérimenter, multiplier les actions de développement des compétences en situation de travail.
- Intégrer la gestion et le management des compétences dans ses processus RH : du recrutement au transfert lors d'une mobilité à l'occasion d'une GPEC par exemple.
- S'informer sur le capital immatériel des entreprises. **http://observatoire-immateriel.com**

Pour en savoir plus, consulter le site:
www.via-competences.fr

3.3. Au sein de l'entreprise en lien avec son environnement

Nos propositions visent l'atteinte des objectifs suivants :

- Des acteurs qui se rapprochent, se comprennent, travaillent plus fréquemment et plus efficacement ensemble.
- Des projets partenariaux engagés.
- Des évaluations communiquées.
- Des pratiques et initiatives recensées, capitalisées, mutualisées.
- Des acteurs qui font système pour le suivi des parcours d'évolution professionnelle tout au long de la vie.

PISTES D'ÉVOLUTIONS

→ **Rapprocher les acteurs socio-institutionnels du « monde de la formation » et ceux « du monde des RH de l'entreprise ».**

Actions de professionnalisation communes : formateurs, jurys, accompagnateurs, RF, RRH, managers, consultants, partenaires sociaux…

→ **Créer une « force régionale de promotion de la VAE » dotée de compétences RF, RH et ingénierie et conduite de projet.**

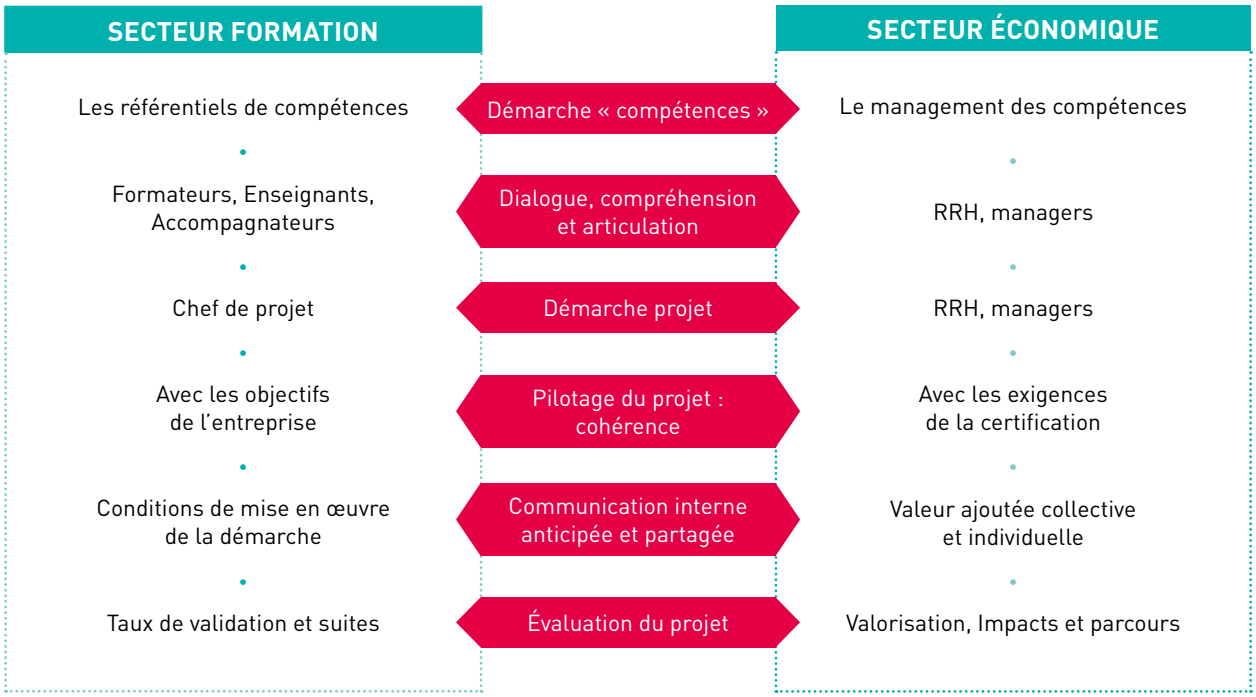
Actions de professionnalisation communes aux conseillers en entreprise, aux consultants, aux formateurs…

→ **Capitaliser TOUS les projets collectifs d'entreprises et de territoire sur une base et l'utiliser pour la promotion du dispositif.**

→ **Créer les conditions d'un suivi des parcours individuels de VAE alimenté par TOUS les acteurs dont les entreprises. Produire des analyses qualitatives.**

→ **Créer et alimenter un support partagé (données sur la formation et données économiques) de recensement des compétences. Produire des cartographies…**

> Une approche coordonnée



CONCLUSION

En cette fin d'été, tous les acteurs mobilisés pour cette étude attendent de la mise en œuvre de la nouvelle Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, qui réforme le financement et la gouvernance du système de formation professionnelle. Le vocabulaire évolue dans les récents textes et règlements. Le plan de formation des entreprises devient le plan de développement des compétences…

Cela nous confirme l'irréversibilité de l'approche compétence qui inonde le monde de la formation et le monde économique.

Cette approche rapprochera t-elle les deux mondes ? Sera t-elle un pont ou fera t-elle l'objet de conflits et oppositions entre les uns et les autres ?

Qu'est ce qui générerait ce conflit ? Un procès pour la propriété de la compétence ? Cela n'aurait aucun sens car, au bout du bout, la compétence n'appartient qu'à la personne.

IL N'Y A PAS DE COMPÉTENCES… IL N'Y A QUE DES PERSONNES COMPÉTENTES

Au-delà de l'intégration de la VAE dans les démarches compétences des entreprises, ce qui importe, c'est que les acteurs de la formation et ceux de l'entreprise rendent leurs situations de formation, d'évaluation et de travail, propices au développement de compétences. C'est l'exigence de revisiter ces situations qui est aujourd'hui posée à tous. **Il est temps de communiquer, de comprendre et de partager « comment une personne apprend ».** Nous possédons à ce jour assez de résultats de recherches en sciences de l'éducation, en psychologie et autres pour faire évoluer nos modes d'acquisition de compétences. (Cf. Réforme de la formation professionnelle « toujours plus de la même chose ? » **Sandra Enlart** / Entreprise et Personnel.)

Rapprocher, réconcilier, articuler, voilà des facteurs d'intégration de la compétence dans le système d'orientation, formation, validation et évolution en emploi tout au long de la vie.

Nous espérons que cette étude réalisée à partir de plus de 50 entretiens avec des acteurs auvergnats rhônalpins de l'orientation, de l'emploi, de la formation et de la validation, dont les entreprises, remplisse son objectif :

→ **Donner à voir à chacun d'entre eux quels possibles axes de progrès réciproques et/ou partagés ils peuvent suivre, ensemble ou séparément, pour réussir à intégrer la VAE dans les démarches compétences qui les concernent.**

Via Compétences

CARIF OREF AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
État - Région - Partenaires Sociaux

Ce document est téléchargeable sur le site
www.via-competences.fr

Directeur de publication : Stéphanie PERNOD-BEAUDON - **Co-directeur de publication :** Didier GALLO • **Coordination et réalisation de la publication :** Emmanuelle CHAUVET • **En collaboration avec :** Christelle MASSON (CARIF OREF Auvergne-Rhône-Alpes), Isabelle JOURDAN-CAMPIGLI (DIRECCTE ARA), Nicole THOMAS et Manuella BOONE (Région Auvergne-Rhône-Alpes), Michel OLLIER (CFE-CGC), Jean-Pierre PETIT et Frédéric CHAPUT (CFDT), Farida SEFSAF, Alexia BOURIT et Aurélie GAVOILLE-ALIX (MEDEF) • **Conception graphique :** Comète • **Crédits photos :** Shutterstock • **Date de publication :** septembre 2018