

La VAE

Un outil de développement
des compétences

Sandrine ANSART
Pierre-Yves SANSÉAU
Pascal LEFORT

DUNOD

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

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

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

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



© Dunod, Paris, 2010
ISBN 978-2-10-054835-4

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

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

Tables des matières

Introduction	1
---------------------	----------

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

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

Des phases clés du processus d'accompagnement	34
Phase 1 – Rappeler le cadre du processus et établir la relation avec une idée de contractualisation	34
Phase 2 – Aider à l'émergence de la connaissance/compétence et à son analyse	36
Phase 3 – Soutenir le passage à l'écrit pour que le candidat parvienne à formuler et formaliser ses acquis de l'expérience	39
Phase 4 – Préparer le candidat à une prestation orale ou <i>in situ</i>	40
Phase 5 – Soutenir la motivation du candidat	40
L'apport possible du collectif dans l'accompagnement	41
 CHAPITRE 4 ■ L'introspection du candidat : à l'origine de la construction de son identité professionnelle et du développement de nouvelles compétences	 45
En quoi le processus de VAE conduit à une démarche d'introspection ?	46
De l'introspection à la construction d'une identité professionnelle	48
L'émergence de nouvelles habiletés : les premiers effets cachés de la VAE	50
L'apprentissage de la notion de compétence	51
L'émergence d'habiletés à prendre de nouvelles postures	54
 CHAPITRE 5 ■ Le jury VAE : une épreuve orale aux apports multiples	 57
Le jury VAE : au-delà du jury traditionnel d'évaluation	58
Les clés de la qualité d'un jury VAE	62
Le jury VAE, le point de départ vers d'autres développements	66
 CHAPITRE 6 ■ L'après-VAE : reconnaissance et émergence d'un nouvel acteur	 69
De la reconnaissance...	70
Reconnaissance de la part de l'entreprise	70

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

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

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

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

Introduction

HUIT ANS après son émergence dans le paysage français¹, la place et le rôle de la validation des acquis de l'expérience (VAE) se trouvent fortement renforcés. Dans un contexte économique et social où l'importance de la formation tout au long de la vie rencontre l'assentiment de l'ensemble des acteurs, plus que jamais, les regards se portent vers la VAE.

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

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

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

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

Le rapport Besson de septembre 2008¹ sur l'évaluation du dispositif de VAE souligne tout le potentiel d'un dispositif qui permet de valoriser, à travers l'obtention d'un diplôme, toute expérience professionnelle de trois ans et plus, et qui a pour vocation de devenir un axe central de développement de la mobilité des hommes et des compétences, et de sécurisation des parcours professionnels.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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