

Ministère de l'Economie des Finances et de  
l'Industrie

Direction Générale des Entreprises

**Gagner en compétences pour gagner en compétitivité**

**Etude sur les pratiques de VAE dans les entreprises industrielles  
et de services à l'industrie**

**RAPPORT FINAL**

Xavier Pette  
Charlotte Devin

Mai 2005

## SOMMAIRE

<b>Présentation de l'étude</b> .....	<b>3</b>
Le contexte de l'étude.....	4
Le déroulement de l'étude.....	5
(1) Premier volet : les acteurs institutionnels de la VAE.....	5
(2) Deuxième volet : les entreprises utilisatrices de la VAE.....	6
<b>I. L'image du dispositif VAE auprès des institutionnels</b> .....	<b>10</b>
1. L'idée d'un dispositif qui n'est encore qu'à ses prémices.....	11
2. Une approche encore prudente de la VAE Entreprises.....	12
(1) Conseil régional – DRTEFP.....	12
(2) Branches professionnelles.....	15
(3) Réseau consulaire.....	18
(4) OPCA.....	20
3. Les pré-requis pour étendre la VAE aux entreprises.....	22
<b>II. Bilan de la mise en œuvre par les entreprises</b> .....	<b>25</b>
1. L'appropriation d'un dispositif en construction.....	26
(1) Un esprit pionnier.....	26
(2) La singularité du dispositif VAE.....	26
2. Les choix de mobilisation.....	28
(1) Les motifs d'adhésion.....	28
(2) Des stratégies distinctes.....	30
(3) Les dominantes – 6 stratégies d'utilisation de la VAE.....	32
3. Le bilan d'utilisation.....	45
(1) Le bilan du côté de l'entreprise.....	45
(2) Le bilan du côté du salarié.....	54
<b>III. Principales conclusions en vue de la transférabilité</b> .....	<b>60</b>
1. Les clés du succès.....	61
(1) Les phases critiques.....	61
(2) Les conditions de la réussite.....	62
2. La pérennisation de la démarche au sein de l'entreprise.....	63
(1) Constats généraux.....	63
(2) Le retour dans l'entreprise, élément décisif.....	64
<b>IV. Axes de réflexion et préconisations</b> .....	<b>65</b>
1. Conclusions générales de l'étude auprès des entreprises.....	66
2. Préconisations en termes de communication.....	71
<b>ANNEXES</b> .....	<b>74</b>
Annexe 1 – Le Comité de pilotage.....	75
Annexe 2 – Les interlocuteurs institutionnels rencontrés.....	76
Annexe 3 – Les entreprises rencontrées.....	77
Annexe 4 – Questionnaire.....	80
Annexe 4 – Tableaux de résultats.....	85

## **PRESENTATION DE L'ETUDE**

## Le contexte de l'étude

---

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, dans son chapitre sur la formation professionnelle, consacre le principe de la validation des acquis de l'expérience en l'inscrivant dans le livre IX du Code du travail et dans le Code de l'éducation.

La VAE passe par une procédure de vérification, d'évaluation et d'attestation des compétences du candidat par un jury indépendant et comportant des professionnels. Elle permet d'obtenir tout ou partie d'un diplôme ou d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification. Elle permet d'accéder à un cursus de formation, sans justifier du niveau d'études, des diplômes ou des titres normalement requis.

L'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 (ANI) en fait l'un des éléments clés pour les salariés expérimentés.

Le nouveau dispositif représente une avancée tant du côté de l'entreprise que de celui des salariés qui en sont les bénéficiaires.

- L'entreprise peut en faire un outil de valorisation et de motivation de ses salariés en relation avec ses propres objectifs d'adaptation aux nouvelles réalités industrielles et de développement économique, tout en intégrant les coûts dans le budget de plan de formation.
- Pour le salarié, la VAE représente une reconnaissance de son expérience professionnelle et permet un élargissement de ses perspectives professionnelles.

La VAE peut rentrer dans la stratégie de l'entreprise. Elle peut se limiter à être une démarche individuelle du salarié.

L'étude commandée par la Direction Générale des Entreprises devait permettre, deux ans après la promulgation de la loi, de faire le point sur l'utilisation de ce dispositif par les entreprises et en particulier par les petites et moyennes entreprises de l'industrie et du service à l'industrie.

Qu'en est-il des pratiques de la VAE ? Comment les entreprises se sont-elles emparées de ce dispositif ? Comment inciter davantage d'entreprises et notamment de PME à s'engager dans cette voie ?

L'étude avait ainsi trois objectifs :

1. Etablir un état des lieux de la mise en œuvre du dispositif de la VAE, en comprendre les finalités recherchées, mettre en évidence les moteurs incitatifs comme les freins de l'utilisation de la VAE,
2. Déceler les opportunités et les moyens d'étendre le dispositif à un plus grand nombre d'entreprises.
3. Préparer la communication et l'accompagnement éventuel à mettre en place

## Le déroulement de l'étude

---

L'étude s'est déroulée d'octobre 2004 à mai 2005. Elle a comporté un double volet : un premier volet consacré aux acteurs institutionnels de la VAE, un second volet aux entreprises qui ont utilisé la VAE. L'étude s'est prioritairement intéressée à trois régions : Rhône-Alpes, Pays de Loire, Nord-Pas-de-Calais.

Un comité de pilotage<sup>1</sup>, réuni par la DGE, a suivi l'étude tout au long de la démarche. Il a joué pleinement son rôle d'échange et de mise en perspective des informations recueillies.

### **(1) PREMIER VOLET : LES ACTEURS INSTITUTIONNELS DE LA VAE**

L'objectif de ce volet était de préciser l'accompagnement existant ou en projet au niveau institutionnel (branches, organismes collecteurs, chambres consulaires, conseils régionaux, DRTEFP ...). Il s'est déroulé sous la forme d'entretiens individuels en face à face auprès des acteurs nationaux ainsi que régionaux (Rhône-Alpes – Pays de Loire – Nord-Pas-de-Calais).

Au total, ce sont une vingtaine d'acteurs nationaux et régionaux qui ont été rencontrés<sup>2</sup> :

- Conseil Régional (4)
- DRTEFP (5)
- Les acteurs professionnels de branche (UIMM, LEEM, PLASTURGIE)
- Les organismes collecteurs (OPCA de branche, AGEFOS PME)
- Les chambres de commerce et d'industrie (5)
- Réseau ANACT (3)
- CIBC (2)

Les interlocuteurs rencontrés ont été sollicités sur différents points :

- Leur propre représentation des actions VAE en entreprise (résultats attendus, valeur ajoutée pour les entreprises et leurs salariés).
- L'intégration de la VAE aux stratégies de formation et de développement des compétences (niveau de l'entreprise, niveau de la branche).
- Les différences par rapport aux autres outils de développement des compétences mobilisables (bilan de compétences...).
- L'appétence des entreprises adhérentes pour ces actions VAE (entreprises cibles, freins/motivations à l'utilisation du dispositif).
- Les pratiques d'utilisation des VAE parmi les adhérents ou les entreprises connues.
- Les premiers bilans tirés de l'expérience de mise en œuvre (exemples de réussite de mise en œuvre – nature des impacts...).

---

<sup>1</sup> La liste des participants figure en annexe. Le comité de pilotage s'est réuni à 4 reprises pour prendre connaissance des résultats de l'étude et en discuter le contenu.

<sup>2</sup> La liste des personnes rencontrées figure en annexe.

- Les propres actions développées par l'organisme (information, communication, conseil, accompagnement, outils internes éventuels...) pour favoriser les VAE en direction des entreprises adhérentes.
- Les conditions de réussite d'un déploiement de la VAE.
- Les actions de sensibilisation à engager.

## **(2) DEUXIEME VOLET : LES ENTREPRISES UTILISATRICES DE LA VAE**

L'objectif de la seconde partie de l'étude était de repérer, au travers des cas d'entreprises, les types d'utilisation de la VAE. 30 cas de mise en œuvre de la démarche ont ainsi été étudiés, représentant différentes stratégies de mobilisation de la VAE.

### **CONSTITUTION DU PANEL D'ENTREPRISES**

Le petit nombre d'entreprises ayant du recul par rapport au dispositif de VAE a conduit à ouvrir l'échantillon à d'autres régions que les trois régions retenues initialement (Rhône-Alpes – Pays de Loire – Nord-Pas-de-Calais). En ce qui concerne les secteurs d'activité et la taille des entreprises, c'est le principe de transférabilité de la démarche vers des PMI qui a prévalu.

La constitution du panel d'entreprises a bénéficié de l'aide active des acteurs institutionnels. Les entreprises étudiées sont au nombre de 30, se répartissant de la façon suivante<sup>3</sup> :

- Elles appartiennent dans leur majorité aux secteurs de l'industrie et des services à l'industrie. Quelques secteurs d'activité où les contraintes des entreprises, les enjeux de marché et les profils des salariés se rapprochent de ces secteurs ont été inclus dans l'échantillon (agroalimentaire, BTP, Transport, etc.).
- 26 des 30 cas d'entreprises sont dans les 3 régions ciblées (Rhône-Alpes – Pays de Loire – Nord-Pas-de-Calais), 4 autres entreprises sont implantées dans d'autres régions (Alsace, Midi-Pyrénées et Champagne).
- 14 des entreprises ont moins de 250 salariés (dont 5 ont moins de 50 salariés), 16 ont plus de 250 salariés.

### **RÉALISATION DES MONOGRAPHIES D'ENTREPRISES**

La démarche a été qualitative, tout en prenant appui sur les documents internes de l'entreprise. Elle a été rendue possible par la grande disponibilité des interlocuteurs qui se sont librement ouverts pour rendre compte de la démarche.

L'entretien en face à face a été privilégié et quand cela n'était pas possible, pour des raisons de disponibilité, une rencontre téléphonique a été convenue.

---

<sup>3</sup> Le détail figure en annexe

Dans chacune des entreprises, différents interlocuteurs étaient rencontrés (après accord de la direction) :

- Interview du DRH (ou du DG en l'absence de structure RH spécifique)
- Interview du responsable de la formation (pour celles qui en sont dotées)
- Interview d'un responsable de la production (ingénieur ou agent de maîtrise selon les cas)
- Interview des salariés bénéficiaires des actions de VAE

Ces entretiens avaient pour objet de rendre compte des différentes composantes de la politique de l'entreprise dans la mise en œuvre de la VAE.

- Le contexte général (enjeux industriels, problématiques spécifiques de gestion et de développement des compétences ...)
- La politique de formation en lien avec la politique GRH, les choix d'action
- Le contexte de l'introduction de la VAE dans l'entreprise (éléments déclencheurs, initiative de salariés ou de l'entreprise, rôle des branches professionnelles...)
- Les finalités poursuivies avec la VAE en lien avec les stratégies de l'entreprise
- La cible en termes de personnels salariés
- Les processus de mise en œuvre des actions de VAE
- Les choix de certification
- Le rôle des financeurs et des opérateurs
- Bilan final de la mise en œuvre (points de satisfaction, difficultés éventuellement rencontrées, embûches, manques...)
- La gestion des salariés ayant bénéficié d'une VAE
- Le retour sur investissement attendu (industriel, économique, social...)
- L'évaluation de l'impact

#### **COMPLÉMENT PAR QUESTIONNAIRE**

Un questionnaire a, par ailleurs, été adressé à un ensemble d'entreprises recensées pour avoir mis en œuvre chez elles la VAE ou pour s'être informées à ce propos. La liste de ces entreprises a été constituée à partir des renseignements collectés auprès de différents partenaires institutionnels. 211 entreprises ont ainsi été contactées par voie de questionnaire sur la France entière, dont 125 entreprises ayant mené une démarche de VAE et 86 entreprises sensibilisées au dispositif<sup>4</sup>.

Le questionnaire auto-administré se présentait sur deux pages recto/verso<sup>5</sup> avec un tronc commun aux entreprises (qu'elles aient ou non utilisé la VAE) et une partie réservée à celles qui ont expérimenté la VAE. Une partie de libre expression était laissée en dernière page.

---

<sup>4</sup> Le questionnaire a été envoyé aux DRH ou DG (selon la taille de l'entreprise) la semaine du 23 mars 2005. Pour garantir un bon taux de réponse, une première relance par courrier à dix jours et une seconde relance téléphonique à 20 jours ont été effectuées. Une lettre accompagnatrice, dès le premier envoi, sous entête du Ministère a facilité l'intérêt porté à l'enquête. Les retours se sont faits par enveloppe réponse T à notre adresse (taux de réponse de 50%).

<sup>5</sup> Le questionnaire figure en annexe ainsi que les réponses aux questions.

Trame du questionnaire :

<u>TRONC COMMUN à toutes les entreprises:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Etat d'avancement de la démarche</li><li>- Portage de la démarche (entreprise/salarié)</li><li>- Les attentes de l'entreprise vis-à-vis du dispositif</li><li>- Les stratégies de mobilisation du dispositif</li><li>- L'image des attentes des salariés vis-à-vis du dispositif</li><li>- Perception globale du dispositif</li><li>- Les facteurs clés de succès d'une démarche collective de VAE</li><li>- Le niveau d'information sur le dispositif</li></ul>	<u>PARTIE réservée aux entreprises</u> <u>« expérimentées » en matière de VAE :</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Temporalité de la démarche</li><li>- Salariés bénéficiaires (profil, effectif...)</li><li>- Certifications professionnelles ciblées</li><li>- Choix de mise en œuvre</li><li>- Bilan</li></ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **EXPLOITATION DES INFORMATIONS RECUEILLIES**

L'ensemble des données recueillies au cours des différentes étapes de l'étude a donné lieu à des synthèses argumentées qui ont été débattues en comité de pilotage.

Un ensemble de conclusions ont été élaborées, présentant les conditions d'une extension de la VAE à un plus grand nombre d'entreprises et donnant un certain nombre de préconisations en termes de communication.

Un tableau (en page suivante) récapitule les différentes opérations.

\*  
\*\*

### **LE RAPPORT**

Le rapport est organisé en quatre parties :

- I. L'image du dispositif VAE auprès des différents interlocuteurs institutionnels rencontrés (Premier volet de l'étude)
- II. Le bilan de la mise en œuvre de la VAE par les entreprises (Deuxième volet de l'étude)
- III. Des conclusions sur la transférabilité
- IV. Des axes de réflexion et des préconisations en termes de communication

Un certain nombre d'annexes donnent les éléments complémentaires utiles à la compréhension de la démarche.

## RECAPITULATIF DES OPÉRATIONS

### I. Premier volet : ACTEURS INSTITUTIONNELS DE LA VAE

*Objectif* : préciser l'accompagnement existant ou en projet au niveau institutionnel (au niveau des branches, des organismes...)

*Méthode* : entretiens individuels auprès des acteurs dans 3 régions (Rhône-Alpes – Pays de Loire – Nord-Pas-de-Calais)

### II. Deuxième volet : STRATÉGIES DE MOBILISATION DE LA VAE

*Objectif* : identifier les types d'utilisation (pratiques) et le retour sur investissement,  
(1) Panel d'une trentaine d'entreprises  
(2) Complément par questionnaire

*Méthode* :

- 30 cas de mise en œuvre (monographies)
- enquête par questionnaire

### III. CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS

*Objectif* : conclusions opérationnelles

- Diffusion des bonnes pratiques
- Conditions de réussite
- Actions de sensibilisation

### IV. DOCUMENT PROMOTIONNEL

*Objectif* : conclusions opérationnelles

- Conception du document
- Validation

## I. L'IMAGE DU DISPOSITIF VAE AUPRES DES INSTITUTIONNELS<sup>6</sup>

### SOMMAIRE

1. L'idée d'un dispositif qui n'est encore qu'à ses prémices .....	11
2. Une approche encore prudente de la VAE Entreprises .....	12
(1) Conseil régional – DRTEFP .....	12
(2) Branches professionnelles .....	15
(3) Réseau consulaire .....	18
(4) OPCA .....	20
3. Les pré-requis pour étendre la VAE aux entreprises .....	22

---

<sup>6</sup> Ce chapitre concerne le premier volet de la démarche réalisé (en octobre - novembre 2004) auprès des acteurs institutionnels. Vingt acteurs régionaux ou nationaux ont été rencontrés, qui se répartissent entre Conseil régional (3), DRTEFP (3), CCI (4), branches professionnelles (4), organismes collecteurs (3), autres acteurs (3).

## 1. L'idée d'un dispositif qui n'est encore qu'à ses prémices

---

La promotion de la VAE auprès des entreprises est un sujet qui intéresse l'ensemble des acteurs rencontrés, aussi bien les institutionnels tels que la DRTEFP ou le Conseil régional que les branches professionnelles ou les chambres de commerce et d'industrie.

Mais aucun d'entre eux n'a de certitude à ce propos. Autant la VAE à titre individuel est dorénavant bien identifiée comme un dispositif qui fait partie de l'univers possible d'un salarié qui cherche à valoriser son expérience professionnelle, autant une VAE qui serait mise en œuvre collectivement à l'initiative de l'entreprise reste à construire.

Les différents interlocuteurs rencontrés soulignent ainsi qu'ils ont à ce jour très peu de remontées des entreprises qui font partie de leur réseau. Quand ils ont eu vent de certaines initiatives locales, c'est aussitôt pour en relativiser la portée. Non seulement, leur connaissance reste réduite, mais ils s'interrogent à la fois sur l'existence d'une demande des entreprises et sur la façon de la susciter.

Pour réduire la part de zone d'ombre sur les pratiques de VAE en entreprise, certains organismes ont programmé des études (ACFCI, Région Nord – Pas-de-Calais...) dans une logique de retours d'expériences pour l'action. Une expérience a été conduite dans la région Rhône-Alpes.

Beaucoup d'intérêt est manifesté à l'égard de l'étude lancée par la DGE, les personnes rencontrées y voyant la possibilité d'éclairer une partie de leurs interrogations. En revanche, toutes mettent en avant le contexte actuel de la réforme de la formation professionnelle qui rend le sujet moins brûlant. Les entreprises et les acteurs de la formation seraient en attente de réponses sur le DIF, sur l'entretien professionnel.

Selon ces mêmes interlocuteurs, le contexte lui-même de la VAE individuelle est mouvant. Le dispositif n'est pas encore pleinement stabilisé. Les modes de réponse institutionnelle peuvent varier selon les régions. La grande question reste celle de l'inscription des titres au répertoire national... qui n'est pas achevée. L'offre ne peut donc être considérée comme pleinement finalisée. Elle nécessite de la part des organismes une veille importante.

Au moment de la réalisation de l'étude, les interlocuteurs institutionnels ont ainsi reconnu qu'ils étaient encore dans une phase de construction voire de tâtonnement, n'étant pas complètement fixés sur les bonnes voies d'approche ou même sur les bons relais.

## 2. Une approche encore prudente de la VAE Entreprises

---

### (1) CONSEIL REGIONAL – DRTEFP

Dans les trois régions, les acteurs institutionnels reconnaissent que la VAE individuelle a concentré leurs efforts au cours de ces deux premières années. La démarche de VAE appliquée aux entreprises est restée un objectif lointain.

#### **MISE EN PLACE DU DISPOSITIF D'ACCUEIL DES DEMANDES INDIVIDUELLES DE VAE**

Dans les trois régions – Rhône-Alpes, Nord-Pas-de-Calais, Pays de Loire – la mise en œuvre du droit individuel de la VAE correspond à une démarche concertée entre la DRTEFP et le Conseil régional<sup>7</sup>. Un schéma régional à vocation structurante a ainsi été défini, régulant les relations, organisant le dispositif et programmant les actions. Il est généralement ouvert à d'autres partenaires, y compris les partenaires sociaux.

Dans les trois régions, les efforts ont porté jusqu'ici sur le montage de la logistique du dispositif d'accueil (information / conseil) des demandes individuelles et la formation de ces points-relais. Plusieurs objectifs étaient recherchés :

- Mailler le territoire, en mettant en place un véritable service de proximité
- Faire travailler ensemble des acteurs qui n'en avaient pas l'habitude (Mission Locale, CIO, agences locales de l'ANPE, CIBC, SOP de l'AFPA ...)
- Associer les acteurs économiques (CCI, OPCA...)
- Structurer le réseau local d'information et d'orientation pour l'avenir
- Former les relais

---

<sup>7</sup> La circulaire DGEFP du 23 avril 2002, pour répondre à la complexité et à la diversité des dispositifs VAE, propose la mise en place d'une réponse structurée en matière d'information et de conseil, qui peut prendre la forme d'une cellule régionale inter-services dédiée à l'information et au conseil en VAE, associant l'Etat et le Conseil régional.

En lien avec les Ministères, la CRIS a pour principales missions : la production d'une information adaptée au niveau régional sur les systèmes de validation et de certification conformément aux données du répertoire national des certifications ; la diffusion de cette information régulièrement actualisée auprès du réseau des Points Relais Conseil en VAE et à l'ensemble des structures dont une des missions est l'accueil des publics ; la constitution d'une banque de ressources partagées sur la validation, accessible aux Points Relais Conseil de la région et aux réseaux ANPE et Assédic ; la professionnalisation et l'animation du réseau des Points Relais Conseil ; l'apport d'information, en tant que de besoin, à l'ensemble des acteurs socio-économiques intéressés, afin de les aider à intégrer la VAE dans la gestion des ressources humaines et dans les politiques territoriales d'emploi et d'insertion ; la mise en place d'une organisation permettant de fournir les informations nécessaires à l'évaluation du service rendu, contrôlé conjointement par l'Etat et la Région.

Aujourd'hui, chacune des trois régions dispose d'un nombre conséquent de points relais d'information ou de conseil (selon les choix d'organisation). Des résultats ont été engrangés sans que l'on puisse dire – de l'avis des acteurs rencontrés – que le dispositif soit parfaitement calé et que les cibles de public aient été atteintes. « *On sort de l'artisanat mais on n'est pas encore à l'ère industrielle de la VAE* ».

Le public touché est celui de particuliers se répartissant entre salariés et demandeurs d'emploi. La cible reste donc encore très individuelle, peu de demandes d'informations émanent de professionnels ou d'entreprises.

## RECHERCHE DU BON ANGLE D'ATTAQUE POUR LES ENTREPRISES

Dans les trois régions, les acteurs institutionnels reconnaissent que la VAE en entreprise est restée un objectif lointain qui n'a jamais été hors de leur champ<sup>8</sup>. Elle n'a été évoquée que formellement dans les objectifs initiaux (la cible « entreprises » figure dans les schémas régionaux d'organisation de la VAE) sans avoir pu donner encore lieu à une traduction opérationnelle.

Le principe de cette cible est cependant clairement accepté. Le consensus existe selon lequel l'entreprise constitue un levier majeur du développement de la VAE. Cette vision est liée au rôle même donné à la VAE qui est de valoriser les compétences acquises au bénéfice des individus mais aussi des entreprises qui devraient en tirer parti dans leur politique tant sociale qu'économique.

Les trois régions sont à la recherche du bon angle d'attaque vis-à-vis des entreprises. Elles n'ont pas encore finalisé leur approche, s'interrogeant sur le comment faire et les bonnes modalités d'accroche. Elles n'en sont clairement qu'au début du processus. Elles se posent ainsi différentes questions.

Quelle légitimité pour intervenir en entreprise?	La cible des entreprises reste inhabituelle. « <i>L'entreprise est une priorité mais ce n'est pas naturel</i> ». On sait que l'on sort de logiques classiques de formation pour aborder des questions de politiques de personnel ou de stratégies d'entreprise avec lesquelles on ne se sent pas forcément expert ou légitimement reconnu pour le faire.
--------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quels sont les besoins des entreprises ?	A ce stade, on distingue assez mal comment la VAE est une réponse évidente pour l'entreprise. On a du mal à apprécier le nombre d'employeurs qui serait a priori concerné ou disposé de tenter l'expérience.
------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

<sup>8</sup> « Les signataires du protocole s'engagent à mettre en place les démarches utiles pour inciter les acteurs de l'entreprise à s'appuyer sur la VAE pour améliorer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (Protocole d'accord entre l'Etat, la Région et les partenaires sociaux relatif à la mise en œuvre d'une politique régionale concertée en faveur du développement de la VAE , région Rhône-Alpes).

Quelle approche ? Comment argumenter ?	Les entreprises ne sont pas réputées philanthropiques, il faut qu'elles perçoivent leur intérêt économique à faire le choix de la VAE. Elles n'ont pas toutes une vision claire de leur avenir quand elles ne sont pas engluées dans le très court terme. Peu d'entre elles sont en capacité de raisonner en termes de GPEC.
Quels points d'entrée ?	Deux entrées sont perçues : par les salariés à travers le réseau d'information du public et le Fongecif si celui-ci est sollicité via l'entreprise – mais on reste dans des approches individuelles – ; par l'entreprise à condition de savoir susciter leur intérêt et d'intervenir à bon escient et au bon moment.
Quels points d'appui ?	L'entreprise n'est pas un monde familial. Ce qui justifierait de procéder de façon assez empirique, en prenant appui sur des relais davantage habitués à intervenir en entreprise. Mais dans le même temps, ces relais n'ont pas nécessairement la même optique.
Quels acteurs relais idoines ?	Quels sont les bons acteurs relais pour promouvoir le dispositif de VAE en entreprises ? Les OPCA, les branches professionnelles sont citées le plus spontanément. D'autres acteurs sont également repérés : les CCI, le Medef, les CIBC, etc.

Les idées sont loin d'être fixées pour aborder de façon sereine ce second volet de l'application de la VAE. Les institutionnels rencontrés ont à la fois conscience que l'offre aux entreprises a besoin d'être simple et attractive et que la demande doit être suscitée. Ils réfléchissent aux possibilités d'apporter un appui aux entreprises. *« Si on veut que la VAE vive, il faut qu'elle passe par l'entreprise ; il faut donc accompagner les entreprises dans cette démarche de VAE ».*

Des axes possibles d'articulation sont évoqués :

- insérer la VAE dans des accords de branche sur des secteurs en difficulté économique (exemple : le textile) ou de recrutement (exemple : le BTP) ;
- mettre la VAE dans le cadre de dossiers de reclassement importants (en faire un outil mis à la disposition de cellules de reclassement) ;
- mailler les démarches individuelles et les plans de formation, en misant sur le rôle de conseil des OPCA ;
- associer l'idée de VAE aux actions de certification.

Quelques actions de communication à destination des professionnels ont été menées (colloque, matinale, etc.). Les institutionnels reconnaissent qu'ils sont encore au stade de l'information. Ils en minimisent l'impact *« on ne peut obliger une entreprise à mobiliser la VAE, on peut juste le suggérer »*. Des actions de sensibilisation ont également été amorcées dans les trois régions auprès de certains relais et en particulier des OPCA à qui elles attribuent un rôle de prescripteur et de conseil. Ces actions devraient prendre plus d'ampleur dès lors que les initiatives prises auront trouvé localement leur plein écho.

## **(2) BRANCHES PROFESSIONNELLES**

Les branches professionnelles mettent en avant leur propre offre de CQP. La VAE n'est qu'une modalité nouvelle de certification tout en présentant de nombreuses analogies avec le système préexistant des CQP. Les interlocuteurs rencontrés reconnaissent que les branches ont encore besoin de préciser leur position avant de faire la promotion du dispositif de VAE. Ils insistent également sur la spécificité de leur secteur professionnel qui appelle des réponses adaptées

### **UNE EXPÉRIENCE A VALORISER, CELLE DES CQP**

Les branches professionnelles estiment avoir été des précurseuses sur la certification des compétences et la validation des acquis. Toutes ont conçu leur offre au travers d'un système de CQP qu'elles mettent à la disposition de leur propre réseau d'entreprises. Elle représente aujourd'hui leur angle d'attaque prioritaire en termes de qualification, de professionnalisation et de ressources humaines.

La particularité de ces dispositifs est de s'adresser exclusivement aux entreprises de la branche. L'autre point distinctif par rapport à la VAE est de se démarquer d'une logique diplômante systématique. On est davantage dans une logique de certification de compétences professionnelles liées à un métier que de celle de la reconnaissance d'un diplôme.

Les CQP présentent des analogies avec la VAE (CQP, EAPP, PMQ...) dans la mesure où ils reviennent à valider des acquis professionnels. Les analogies existent aussi dans le système de validation qu'elles supposent au travers de l'intervention d'une tierce personne, voire d'un jury. Ces analogies sont plus ou moins fortes selon la branche.

Une autre analogie peut être trouvée dans les difficultés rencontrées à convaincre les entreprises à se situer dans une optique de qualification de leurs salariés. Les branches professionnelles ont elles-mêmes à promouvoir leur propre dispositif de CQP si elles veulent élargir le nombre d'entreprises utilisatrices. Or, selon leurs propres constats, les entreprises sont dans une logique économique, ce qui peut les conduire à faire des choix à très court terme qui les rendent assez peu réceptives à des questions de formation ou de qualification.

- L'appétence des entreprises n'est pas évidente pour ce type de dispositif. Elles y voient une perte de temps ou elles ne sont pas en capacité d'avoir une vision tournée sur l'avenir.
- Nombre d'entreprises ne disposent pas de vraie politique de développement de leurs ressources humaines.
- Plus elles sont petites, moins elles sont armées en termes de structuration RH pour mettre seules de tels dispositifs en place. De façon générale, le tissu de PME-PMI est peu porté sur les opérations de formation ou de qualification.

Les branches tirent ainsi un certain nombre d'enseignements de leur propre expérience :

- Sans allié à l'intérieur de l'entreprise qui porte le projet, il reste difficile de convaincre l'entreprise de qualifier ses personnels.
- Les entreprises (à l'exception des plus grandes) sont assez dépendantes de l'accompagnement que la branche peut leur proposer.
- A priori, les entreprises les plus réceptives sont celles qui ont déjà l'habitude d'investir du temps en formation.
- Le système de formation éprouve des difficultés à s'émanciper de logiques d'offre standard. La plus grande personnalisation des parcours de qualification reste à inscrire dans la réalité des organismes, même si les branches ont mis en place certaines formes d'individualisation (ou de modularisation) destinés à mieux prendre en compte de ce que sont les gens, de faire l'économie d'une partie du temps de formation.

A l'exception de quelques chefs d'entreprise qui ont la fibre personnelle pour s'engager, le dispositif (qu'il s'appelle CQP ou VAE) aura besoin d'être fortement introduit et accompagné auprès de ces entreprises.

### **UN CERTAIN ATTENTISME PAR RAPPORT À LA VAE**

Citées par les autres acteurs comme étant les acteurs relais clés dans la réussite de la VAE auprès des entreprises, les branches professionnelles ne veulent pas forcément entrer dans ce rôle, du moins tant que certaines négociations n'auront pas été menées à leur terme.

Actuellement, les branches ne font pas la promotion de la VAE. Cet attentisme est alimenté par les doutes sur l'attractivité de la VAE pour l'entreprise. Selon les interlocuteurs rencontrés, certaines images s'attachent déjà à la VAE qu'il faudra démentir (logique strictement diplômante, lourdeur du processus administratif, impact salarial...).

DES OBSTACLES OBJECTIFS TENANT AUX ENTREPRISES	DES IMAGES S'ATTACHANT AU DISPOSITIF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tissu de PME-PMI a priori peu porté sur la formation et la qualification</li> <li>• Faible structuration RH (entreprises qui n'ont pas de politique RH)</li> <li>• Faible connaissance des dispositifs existants (Formation et le reste...)</li> <li>• Clé d'entrée pas toujours évidente</li> <li>• Besoin très fort d'accompagnement (ingénierie, accompagnement dans la durée...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositif complexe, lourd, administratif</li> <li>• Craintes par rapport au coût interne de la VAE (3 jours)</li> <li>• Retours pour l'entreprise a priori jugés moins tangibles que les retours pour le salarié (le diplôme)</li> <li>• Craintes par rapport aux demandes salariales qui seraient suscitées (lien éventuel avec la grille indiciaire)</li> </ul>

Les branches insistent également sur la spécificité de leur secteur professionnel qui appelle des réponses adaptées. Les solutions trop généralistes sont à exclure. Elles ne se sentent pas complètement à l'aise par rapport à l'affichage de la finalité diplômante. Le débat porte sur l'inscription possible des CQP de la branche au répertoire national des certifications

professionnelles. Mais cette question masque un débat plus de fond qui est celui de la maîtrise par la branche de l'ensemble de son offre de CQP.

Plusieurs arguments sont avancés :

- Les finalités professionnelles des CQP sont vraiment en lien avec les besoins des entreprises, elles n'ont pas d'ambition diplômante de façon systématique (sinon à titre ultime).
- Les CQP concernent la branche, ils n'ont pas de vocation généralisante. L'ouverture au public de façon large pourrait venir saturer le dispositif sans garantir un retour pour les entreprises (Crainte de susciter une demande extérieure à la branche).
- Le fait que la branche professionnelle soit porteuse de la démarche auprès des entreprises optimise les gains escomptés.

D'autres raisons sont invoquées, justifiant le report de l'engagement à propos de la VAE : négociations en cours dans les branches qui ne font plus de la VAE l'élément déterminant ; DIF qui est à inscrire dans les politiques des entreprises ; système de formation qui est en pleine refonte.

Il est à noter que les branches professionnelles ne convergent pas entre elles sur les possibilités d'intégrer leur propre dispositif de CQP au système VAE ou a minima sur les possibilités de trouver une articulation. Les positions ressortent comme assez tranchées entre les partisans du maintien de la VAE à l'extérieur du système de CQP de la branche et ceux qui jugent les deux systèmes très voisins dans leur esprit et leur processus de validation pour envisager de les rapprocher.

### **(3) RESEAU CONSULAIRE**

Le réseau consulaire tout en adhérant à la démarche de VAE s'interroge sur l'appétence des entreprises à ce stade.

#### **UNE OFFRE POTENTIELLE À INTÉGRER**

L'opinion recueillie est que le nouveau champ de la VAE devrait concerner les CCI à plusieurs titres, par le rôle de relais d'information et de conseil qu'elles ont à jouer vis-à-vis des entreprises, par leur connaissance des problématiques économiques locales. Dans leur propre offre de service, la VAE pourrait être un bon levier, en amenant les entreprises à mieux utiliser les outils de développement des compétences mis à leur disposition.

En outre, face à la pression exercée par les financeurs de la formation de réduction des coûts de la formation (et donc des parcours), l'intégration de la VAE en tant que démarche individualisée peut être une réponse.

#### **DES PRÉOCCUPATIONS DU TERRAIN ÉLOIGNÉES DE LA VAE**

A ce stade, l'engagement des CCI reste très inégal pour des raisons tenant au contexte local (d'autres enjeux sont jugés bien plus prégnants) ou à la sensibilité des dirigeants. De plus, toutes les CCI ne sont pas armées au même degré pour faire le travail d'appui que demanderait la promotion de la VAE auprès des entreprises.

D'autres facteurs peuvent contribuer à ne pas en faire davantage :

- L'absence de pratique au sein même des chambres consulaires. Le dispositif est connu dans ses grandes lignes. L'attentisme prévaut, d'autant qu'il existe peu d'échanges avec les autres grands acteurs ou opérateurs (*on est en situation de concurrence*)
- L'environnement est peu favorable. Les sujets d'actualité sont la réforme de la formation, l'application du DIF, l'obligation nouvelle de l'entretien professionnel, ...
- Les entreprises et en particulier les plus petites d'entre elles sont dans une optique de survie économique, elles sont peu enclines naturellement à se pencher sur les questions de valorisation des compétences.
- L'opacité du dispositif VAE (les financements, les questions restant à régler etc.)

L'opinion générale qui se dégage est que la cible des PME-PMI (elles représentent l'essentiel de la clientèle des CCI) est trop faiblement structurée au niveau des politiques RH pour s'intéresser de son propre chef au dispositif de la VAE. Les fondamentaux font défaut pour que ces entreprises (dans leur majorité) aient une vision de développement organisé qui passe par celui de leur personnel. Elles sont peu habituées à se projeter dans l'avenir. Les arguments économiques sur le court terme l'emportent.

Ces constats vont dans le sens d'un accompagnement de ces entreprises par la CCI, dans la mesure où le dispositif de la VAE pourrait être une réponse à une situation objective de

blocage. Mais encore faut-il être en mesure de contrebalancer certaines réticences de ces entreprises.

### **UN TRAVAIL DE COMMUNICATION À CONDUIRE**

Certaines CCI ont conduit des actions d'information auprès des entreprises. Le bilan qu'elles en tirent est peu concluant. Que le sujet soit abordé en réunion ou à l'occasion de visites en entreprise, les dirigeants rencontrés manifesteraient à ce stade peu d'intérêt pour le dispositif voire de la méfiance. *« Autant une réunion sur la réforme de la formation fera salle comble, autant une réunion sur la VAE sera désertée ».*

La VAE peut apparaître comme un sujet tabou *« les entreprises, nos électeurs, ne sont pas preneurs »*. Les chefs d'entreprise redoutent que la VAE n'enclenche des revendications de la part des personnels qui n'iraient pas dans le sens de l'entreprise. Ils ne croient pas en la neutralité de la VAE en matière de coûts salariaux. Sur la forme, le dispositif ressort comme complexe à mettre en place, réclamant du temps et la constitution de dossiers administratifs. Il représente un coût que l'on ne peut occulter. L'argument d'individualisation renforce l'idée de complexité. Il ne s'agit pas d'une offre clé en mains.

Dans la mesure où il s'agit d'un sujet de communication difficile (qui est source de craintes, de méfiances), les CCI peuvent souhaiter de ne pas se mettre en porte à faux en se faisant le relais actif de ce dispositif.

Les CCI reconnaissent qu'à ce stade elles manquent ou de recul pour produire un argumentaire convainquant ou d'outils pour faire le travail d'appui auprès des entreprises. Elles ne se considèrent pas encore comme étant dans une posture offensive.

Les difficultés rencontrées à informer et sensibiliser les entreprises sur la VAE amènent les responsables des chambres consulaires à s'interroger non seulement sur le contenu même du message à diffuser mais sur le positionnement à prendre et sur l'offre de service. Les CCI doivent-elles se cantonner à une logique de la demande (répondre aux demandes éventuelles d'information, apporter un appui s'il est réclamé) ou mener une démarche offensive en matière de VAE (développer un argumentaire, construire une offre spécifique, solliciter les entreprises) ?

#### **(4) OPCA**

Les OPCA reconnaissent qu'ils ne sont pas encore en mouvement sur le dispositif de la VAE auprès des entreprises. Si les chargés d'entreprise ont été briefés à ce sujet et sont en capacité de le présenter lors de leurs visites, peu en font la base de leur argumentation.

Les actions de promotion de la VAE tendent à rester une exception dans la mesure où l'organisme n'a pas encore décidé d'en faire une priorité. Ce qui peut se traduire par l'absence de support spécifique de communication ou d'outils à l'attention des chefs d'entreprises.

Plusieurs difficultés sont évoquées pour justifier cette posture actuelle :

- L'articulation de la VAE aux autres offres existantes. Il n'est pas évident de présenter une offre globale de dispositifs qui sont interdépendants sans donner l'impression d'une juxtaposition
- La mise en avant de l'intérêt partagé Employeur (mobilité interne, employabilité, fidélisation) – Salarié (qualification, valorisation). L'argument ne trouve pas son point d'ancrage, alors que l'entreprise se situe sur le court-terme.
- La valeur ajoutée de la VAE par rapport aux préoccupations du moment de la PME. Le résultat du CQP peut apparaître plus tangible dans la mesure où il porte sur le poste de travail
- La crainte d'embourber le chef d'entreprise dans un processus administratif qui prendra du temps sans garantir le résultat
- La difficulté à présenter un argument convainquant sur la neutralité de la VAE. Le lien est fait par le chef d'entreprise entre la VAE et l'augmentation de salaire (acquisition d'un diplôme)

L'actualité ne porte pas elle-même à consacrer les efforts sur la VAE. Il apparaît plus important de centrer l'accompagnement des PME-PMI sur le nouveau dispositif de formation, pour faire passer les messages essentiels. Ces entreprises n'ont, de plus, pas une structure RH adaptée pour la prise en charge du développement des compétences. Ainsi, selon les OPCA, peu de demandes remontent des entreprises (sauf des demandes de très grandes), voire des salariés (renvoi sur le Fongecif).

Cela ne signifie pas pour autant qu'aucune action de VAE n'est mise en œuvre (et certains responsables des structures se sont emparés du sujet), mais la VAE demeure à l'heure actuelle une exception dans les solutions proposées et accompagnées par les OPCA pour faire face à des problématiques de gestion des compétences ou de développement des RH des entreprises.

A ce stade, sans en faire une généralité, les OPCA optent d'autant plus facilement pour cette posture peu proactive qu'ils ne sont pas tous convaincus de l'intérêt de la VAE par rapport aux propres besoins des entreprises auxquelles ils ont affaire. Les problématiques des PME-PMI sont jugées plus terre-à-terre : faire évoluer les salariés vers un autre poste et leur faire acquérir de nouvelles compétences (ce parcours peut comprendre un parcours de formation continue) plus que de leur faire valider un niveau de qualification ; assurer le maintien dans

l'emploi et l'acquisition d'un savoir faire propre au métier. Leur enjeu serait plus dans le maintien d'un savoir faire que dans la validation d'un diplôme.

D'autres enjeux institutionnels liés à la réforme de la formation viennent brouiller la possibilité d'informer sur la VAE :

- L'objectif de réduire les coûts collectifs de formation, tout en faisant plus d'individualisation.
- Le lien entre la logique diplômante et les problématiques de développement ou d'adaptabilité de savoir-faire.

\*

\*\*

Comme chez les autres organismes rencontrés, c'est donc un certain attentisme qui prévaut. Mais, on peut faire l'hypothèse que cette attitude peut rapidement basculer, dès lors que tout l'environnement lié à la formation sera stabilisé et que davantage d'entreprises feront le choix de la VAE.

### 3. Les pré-requis pour étendre la VAE aux entreprises

---

C'est un certain attentisme qui tend à prévaloir chez les principaux acteurs institutionnels. Tous sont à la recherche de la bonne accroche pour convaincre un plus grand nombre d'entreprises d'adopter la VAE. Ils ne perçoivent pas encore d'engouement du côté des entreprises. Ils ont besoin eux-mêmes d'assurer leur propre offre de service.

Ces acteurs sont cependant enclins à penser que la VAE donne une opportunité aux entreprises pour se saisir des questions de valorisation et de développement des compétences qui vont devenir de plus en plus centrales, face aux évolutions économiques et démographiques. Ils se réunissent pour considérer que la VAE a besoin d'être associée à un projet de l'entreprise.

#### 1. UN CERTAIN NOMBRE D'IDÉES COLLENT À LA VAE DANS LES ENTREPRISES AU RISQUE D'EN RÉDUIRE LA PORTÉE

Ces idées sont invoquées par les différents acteurs pour justifier le peu de réceptivité qu'ils pensent détecter chez leurs interlocuteurs des entreprises et en particulier des PME-PMI. Ces idées marquent la difficulté rencontrée à construire un argumentaire qui soit probant.

- |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) La VAE est devenue un outil de plus dans la palette | On pourrait en tirer la conclusion d'une banalisation de l'outil (dans le sens d'une appropriation). Mais dans la pratique, cela signifie la difficulté à argumenter sur la valeur ajoutée de la VAE.                                                                     |
| (2) Elle est une source possible de complication        | L'image de lourdeur administrative s'attache au dispositif. Des obstacles successifs sont à franchir (Titre adéquat à trouver, recevabilité du dossier, constitution du jury...). Les risques d'échec ne sont pas à écarter.                                              |
| (3) Elle représente un processus trop long              | « <i>On sait quand on démarre on ne sait pas quand on en sort.</i> » Pour une PME qui éprouve de la difficulté à se situer sur le long-terme, cela peut constituer un obstacle rédhibitoire. L'immédiateté suggérée par le concept se heurte à la longévité du processus. |
| (4) Elle représente un coût pour l'entreprise           | La VAE est réputée prendre énormément de temps (au dépend de la production). En final elle peut être une cause de revendication salariale.                                                                                                                                |
| (5) Elle représente surtout un gain pour le salarié     | Quel intérêt de diplômer pour l'entreprise ? Les retours sur investissement sont perçus comme plus tangibles pour l'individu que pour l'entreprise.                                                                                                                       |

(6) Elle peut être un dispositif de sauvegarde (coup de feu)	La possibilité d'utilisation dans le cadre de plans sociaux et de cellules d'outplacement est plus en plus évoquée. Cette association n'est pas sans risque pour le dispositif qui perd en crédibilité s'il ne s'attache qu'aux entreprises en grande difficulté.
(7) Elle n'est pas à l'abri de certaines dérives	La mobilisation de la VAE peut être perçue comme allant à contre courant de son principe ( <i>ne pas partir de l'« expérience » mais du « diplôme »</i> ) ou conduisant à certaines surenchères ( <i>Il faut avoir un niveau BTS pour faire valoir un CAP</i> ).
(8) Elle représente un dispositif en dehors des logiques de l'entreprise	Quels titres sont adaptés aux postes de l'entreprise ? Ne faut-il pas rassembler plusieurs titres de valideurs différents ?

## 2. Des opportunités sont identifiées

Les interlocuteurs les plus favorables au dispositif considèrent que la VAE donne une opportunité nouvelle aux entreprises pour se saisir des questions qui vont devenir de plus en plus centrales.

Un contexte porteur, une actualité favorable	Vieillesse de la pyramide des âges (tensions à venir sur le marché du travail) L'entretien professionnel La GPEC
Les opportunités d'une démarche collective	Conquête d'un marché (certification), privé ou public Démarche ISO Démarche qualité d'une réalisation ou d'un service Procédure d'agrément (exemple : secteur sanitaire et social où le prix de journée est impacté) Anticipation des nouvelles obligations du droit du travail (secteur de la sécurité)
La préparation d'évolutions	Perspective de reclassement (outplacement) Préparation de reclassement (acquisition de compétences transversales) Secteurs en tension (difficultés structurelles de recrutement) Perspective de succession à la tête de l'entreprise
La valorisation de salariés	Aide à l'évolution professionnelle du salarié (reconnaissance et motivation) Individualisation des parcours de formation

### **3. UN POINT D'ENTRÉE À TROUVER**

Les différents interlocuteurs institutionnels se rejoignent pour dire que la VAE a besoin d'être associée à un projet de l'entreprise. Selon ce constat, une communication simpliste ou lénifiante ne peut trouver aucun écho auprès des chefs d'entreprise qui ont besoin de se représenter concrètement les résultats. La VAE ne peut pas non plus être affichée comme la solution universelle à l'ensemble des difficultés rencontrées (compétences, recrutements...).

Il convient de parler « business », en rentrant par les problèmes rencontrés, en formalisant le projet de développement de l'entreprise, en liant les questions de formation et d'emploi, en liant le développement ou la reconnaissance des compétences aux opportunités de marché (comment se construire un avantage concurrentiel). La proposition de VAE, dans ce cadre, prend tout son sens, même si elle ne reste que l'une des alternatives possibles. On est dans une logique projet et non pas de produit. Si la VAE est envisageable pour résoudre des difficultés, elle gagne à devenir un outil articulé à la gestion des parcours professionnels, au développement des compétences, à l'évolution des organisations, à la mobilité.

L'opinion générale est que l'ensemble du processus gagnerait à être simplifié. A minima, il a besoin d'être accompagné, ce qui représente un coût.

## II. BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE PAR LES ENTREPRISES<sup>9</sup>

### SOMMAIRE

1. L'appropriation d'un dispositif en construction .....	26
(1) Un esprit pionnier.....	26
(2) La singularité du dispositif VAE .....	26
2. Les choix de mobilisation.....	28
(1) Les motifs d'adhésion .....	28
(2) Des stratégies distinctes .....	30
(3) Les dominantes – 6 stratégies d'utilisation de la vae.....	32
3. Le bilan d'utilisation .....	45
(1) Le bilan du côté de l'entreprise.....	45
(2) Le bilan du côté du salarié .....	54

---

<sup>9</sup> Ce chapitre rend compte de la mise en œuvre de la démarche de VAE dans des entreprises. Les résultats sont issus des 30 cas d'entreprises étudiés, représentant différentes stratégies de mobilisation de la VAE.

# 1. L'appropriation d'un dispositif en construction

---

## (1) UN ESPRIT PIONNIER

Le contexte est celui d'entreprises relativement pionnières en matière de VAE. La plupart de ces entreprises ont eu à intégrer un processus dont elles n'avaient que des idées imprécises. Elles n'étaient pas non plus en mesure de s'appuyer sur l'expérience d'autres entreprises.

Leurs partenaires eux-mêmes ont eu à se positionner par rapport à une demande inédite. Ils avaient une connaissance du dispositif dans sa version individuelle. Ils avaient été peu confrontés aux problématiques posées par leurs interlocuteurs des entreprises.

L'expérience achevée, ces entreprises mesurent encore imparfaitement l'impact qu'elles peuvent attendre (par manque de recul, par défaut de comparaison).

L'enthousiasme des initiateurs de la VAE (ou des porteurs de projet) dans sa version collective est donc à replacer dans ce contexte. Ils avaient bien le sentiment d'innover dans le domaine sans en mesurer pleinement les effets<sup>10</sup>.

Ce contexte initial s'accompagne d'une personnalisation forte des projets. Dans la plupart des cas rencontrés, il y avait une personne à l'origine qui a initié l'idée et porté la démarche<sup>11</sup>.

## (2) LA SINGULARITÉ DU DISPOSITIF VAE

A l'usage, le dispositif de la VAE s'avère comme très singulier dans sa mise en œuvre comme dans ses effets.

### UN CO-INVESTISSEMENT ÉLEVÉ

Dans tous les cas étudiés, l'initiative est partie de l'entreprise. Dans l'ensemble, celle-ci a tout mis en œuvre pour réussir, elle n'a pas ménagé son appui direct ou indirect aux salariés concernés, elle a été au-delà du légal prévu en nombre de jours. Elle a, dans de nombreux cas, associé de la formation en amont de la validation.

---

<sup>10</sup> La très grande disponibilité des interlocuteurs rencontrés, une fois les rendez-vous pris, l'intérêt qu'ils ont manifesté pour la suite de l'étude (conclusions, publication, document promotionnel...) sont à relier à ce contexte.

<sup>11</sup> La VAE peut même avoir une résonance personnelle, quand cette personne occupe un poste élevé dans l'entreprise (DRH...) du seul fait de son travail et non pas de diplômes.

Cette implication trouve son équivalent du côté du salarié concerné qui a investi beaucoup de son temps personnel et d'énergie. Il s'est emparé de l'objectif, il en a fait son affaire personnelle, tout en ne ménageant pas ses efforts pour aller dans le sens de son entreprise.

Il est clair que la démarche de VAE n'aurait pas été menée par les salariés sans l'appui de la direction. On touche ici un aspect important qui démarque la VAE conduite dans l'entreprise des démarches individuelles. La dimension de co-investissement apparaît importante.

#### **LA VAE N'EST PAS UN ACTE NEUTRE, AUSSI BIEN POUR LE SALARIÉ QUE POUR L'ENTREPRISE**

Cette valence de la VAE se manifeste à toutes les phases, au moment de la construction du projet, pendant le parcours de préparation, pendant la validation et après le retour en entreprise.

Le processus est à gérer dans le temps par l'entreprise en termes de reconnaissance vis-à-vis des salariés qui se sont engagées dans la démarche. La réussite d'une VAE en tant que telle ne suffit pas pour assurer le retour positif de la personne.

De son côté, le salarié est dans une perspective de progression. La VAE représente une opportunité qu'il doit transformer de façon positive, avec le soutien de l'entreprise.

Les risques d'abandon et d'échec sont particulièrement à prévenir. Les retombées sont ainsi à gérer et à anticiper.

#### **DIFFICULTÉ A EMBRAYER SUR UN DISPOSITIF RECURRENT**

Dans les cas rencontrés, beaucoup d'énergie a été dépensée par l'entreprise et les salariés concernés pour garantir l'aboutissement. Cependant, cette mise en œuvre n'échappe pas au travers d'un dispositif pas encore pleinement stabilisé. On reste dans une démarche très ponctuelle, très ciblée.

Les risques sont ceux d'une appropriation inachevée : difficulté à prendre de la hauteur, difficulté à renouveler et déployer le projet, « *le soufflet retombe* », « *on est épuisé* ».

## 2. Les choix de mobilisation

---

### (1) LES MOTIFS D'ADHÉSION

La décision de mettre en place la VAE est venue d'une réflexion du RH ou du chef d'entreprise. Sauf dans un certain nombre de cas, elle n'est pas issue d'une sollicitation extérieure. Cependant, on doit prendre en compte que ces chefs d'entreprise ou responsables RH ont une implantation locale et que certains d'entre eux participent à de rencontres multiples (qu'elles aient un objet professionnel ou institutionnel). Ils sont donc perméables à des suggestions extérieures.

L'aspect financier est présent sans être toujours décisif. La perspective d'une prise en charge complète ou partielle des coûts de la VAE facilite la prise de risque.

Des retours sur investissement sont attendus, ils concernent différents domaines.

- Certains de ces retours s'attachent aux personnes engagées dans une démarche de VAE, tels que,
  - la motivation individuelle,
  - le développement de l'employabilité,
  - le développement de l'autonomie et la prise d'initiative,
  - leur meilleure maîtrise de l'ensemble de l'activité
- Ils peuvent concerner d'autres aspects de politique de gestion des ressources humaines, touchant ...
  - le management individuel,
  - la gestion des parcours professionnels
  - ou l'accompagnement de l'évolution de certains salariés.
- Ils peuvent avoir une visée plus générale
  - L'amélioration du dialogue social
  - L'image qualité de l'entreprise
  - L'anticipation d'évolutions de l'activité ou de métiers
  - La requalification de certains postes ou métiers

Comme on le voit, la VAE se prête à différentes finalités, elle ne représente pas un objet unique. Cette variété ne peut être dissociée du contexte pionnier d'utilisation de la VAE.

L'enquête effectuée auprès des entreprises par questionnaire donne une idée du poids respectif des attentes.

**Une entreprise comme la vôtre, que peut-elle attendre en premier lieu de la mise en œuvre de la VAE ?**

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	1	
Valoriser, motiver le personnel	52	38,2%
Développer l'employabilité interne et externe des salariés	36	26,5%
Accompagner l'évolution interne de certains salariés	26	19,1%
Accompagner les évolutions de l'activité et des métiers	24	17,6%
Mettre en adéquation postes occupés / niveau de qualification	19	14,0%
Renforcer "l'image qualité" de l'entreprise vis-à-vis de l'externe	13	9,6%
Valoriser certains métiers clés au sein de l'entreprise	13	9,6%
Favoriser le dialogue social	9	6,6%
Réduire les parcours de formation	2	1,5%
Total/ interrogés	136	

Interrogés : 136 / Répondants : 135 / Réponses : 194  
 Pourcentages calculés sur la base des interrogés

## (2) DES STRATEGIES DISTINCTES

Si l'objet assigné à la VAE est très souvent multiple, il est cependant possible de repérer des différences entre les entreprises dans l'importance qu'elles donnent aux différentes cibles.

La façon elle-même d'introduire la VAE est un facteur de différenciation qui s'avère décisif. Des entreprises ont ainsi d'emblée positionné la VAE comme un outil individuel alors que d'autres l'ont mise au service d'une approche davantage collective des problématiques à régler au sein de l'entreprise.

### LOGIQUE INDIVIDUELLE OU LOGIQUE COLLECTIVE

Elle représente la principale dimension qui structure les différences entre les entreprises rencontrées :

- d'un côté des entreprises qui misent sur des individus salariés et attendent des retours prioritairement en termes de motivation ;
- de l'autre celles qui ciblent des métiers, des fonctions, des postes ... plutôt que des individus.

	Logique individuelle	Logique collective
<i>Cible en termes de bénéficiaires (à qui est faite la proposition ?)</i>	Une cible individuelle, au cas par cas	Une cible collective (métier, fonction, génération)
<i>Retours attendus</i>	Des retours qui sont attendus au niveau individuel	Des retours qui sont attendus pour l'entreprise
<i>Nature des retombées attendues</i>	Motivation individuelle	Professionnalisation, mise à niveau...
<i>Posture de l'entreprise pendant le déroulement de la VAE</i>	L'entreprise se tient en retrait	L'entreprise est en première ligne
<i>Liens avec la stratégie de l'entreprise</i>	Liens possibles avec la politique RH de l'entreprise	Liens possibles avec une stratégie économique
<i>Exemples</i>	Capacité d'évolution des personnes concernées Gestion des compétences	Image de marque, image de qualité revalorisation métier/fonction

Ces finalités se complètent plutôt qu'elles ne s'opposent. Elles représentent des dominantes. On peut ainsi trouver au sein de la même entreprise différentes cibles mêlées, mais c'est l'une des logiques qui prime, donnant la tonalité générale à la démarche (la façon de

solliciter les candidatures, d'organiser et de conduire le processus de mise en œuvre, de suivre les résultats ...).

### **UN DEGRÉ D'INTÉGRATION**

L'intégration plus ou moins réalisée (et actée) du dispositif VAE dans la politique RH ou dans la politique économique de l'entreprise est la seconde dimension en prendre en compte pour différencier les entreprises.

Elle permet en effet de positionner l'entreprise du point de vue de l'importance qu'elle attache au dispositif. Est-ce qu'il s'agit pour elle d'une utilisation opportune d'un dispositif (qui ne sera peut-être pas reconduite) ou d'une inscription sur le plus long terme dans les outils RH de mobilisation ?

- Faible degré d'intégration : La VAE reste à faible bruit. Elle n'est pas encore intégrée aux politiques RH, économique
- Degré élevé d'intégration : La VAE est intégrée comme une démarche/outil structurant pour l'entreprise

### **UNE DIMENSION EMBLÉMATIQUE PLUS OU MOINS PRÉSENTE**

La VAE peut s'inscrire dans une recherche permanente d'innovation sociale de l'entreprise, elle participe à l'image de marque sociale de l'entreprise vis-à-vis de l'interne et de l'externe. Ce positionnement est en particulier celui de très grandes entreprises, il n'est pas représentatif des plus petites. Cette remarque ne signifie pas que l'entreprise (quelle que soit sa taille) n'ait pas la capacité d'utiliser son expérience VAE pour se vendre à l'extérieur.

Dans un certain nombre de cas, la VAE est affichée comme un outil de marketing RH. Cet affichage peut être en décalage par rapport aux pratiques effectives dans l'entreprise

### (3) LES DOMINANTES – 6 STRATEGIES D'UTILISATION DE LA VAE

Les 30 cas d'entreprises étudiés se répartissent en 6 stratégies d'utilisation de la VAE. Cette répartition prend en compte la dominante telle qu'identifiée dans chacune de ces entreprises.

Comme toute typologie, cette présentation est réductrice (les choix politiques ayant donné lieu à la VAE ne sont pas univoques) mais elle permet d'organiser de façon parlante les informations recueillies. Sa finalité est opérationnelle : mettre en évidence les facteurs qui jouent dans la mise en œuvre de la VAE, dans l'optique du déploiement de ce dispositif à un bien plus grand nombre d'entreprises.

	Dominante	Principal impact attendu	
Logique individuelle	• sociale / motivationnelle	<i>Motivation individuelle</i>	6 cas
	• gestion RH individualisée	<i>Capacité d'évolution, gestion des compétences</i>	5 cas
Logique collective	• mise à niveau collective	<i>Professionnalisation</i>	5 cas
	• organisationnelle	<i>Revalorisation métier/fonction</i>	6 cas
	• économique	<i>Image de marque, Image qualité</i>	4 cas
	• employabilité	<i>Un meilleur positionnement sur le marché du travail</i>	7 cas

Notons ici encore que ces logiques ne sont pas exclusives, il s'agit bien de « dominantes » qui permettent de comprendre la stratégie poursuivie par l'entreprise. Une même entreprise peut ainsi suivre plusieurs logiques complémentaires, mais l'une prédomine.

En outre, on remarque que la mise en place d'une démarche de VAE collective instaure une dynamique au sein de l'entreprise : la cible initiale peut évoluer au cours de la démarche. Ainsi, une entreprise qui démarre sur une logique sociale motivationnelle peut évoluer vers une logique de développement de l'employabilité compte tenu de son contexte. De même, une entreprise qui mobilise la VAE sur quelques-uns de ces salariés selon une logique RH individualisée peut être amenée à mobiliser à nouveau le dispositif selon une logique de remise à niveau collective.

## LOGIQUE INDIVIDUELLE

### (1) DOMINANTE SOCIALE / MOTIVATIONNELLE

Logique :	Elle est individualisée, au sens où l'entreprise sollicite ou favorise des candidatures individuelles mais ne cible pas une catégorie particulière.
Finalité :	La VAE est utilisée comme moyen de reconnaissance sociale. Par son initiative, l'entreprise offre une chance aux salariés, à eux de la saisir.
Objectifs individuels :	<ul style="list-style-type: none"><li>– Valoriser le personnel qui le mérite</li><li>– Reconnaître les compétences à leur juste valeur</li></ul>
Place donnée :	La VAE n'est pas érigée en système (elle n'est pas systématisée, la logique d'individualisation prime, chacun est libre de s'investir). L'entreprise ne veut en faire ni un enjeu stratégique, ni emblématique
Impact attendu :	L'entreprise compte principalement sur un effet de motivation et sur les retours en termes de climat social.
<i>Exemples de problématiques d'entreprises</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– La VAE s'intègre dans les objectifs de développement durable du groupe</li><li>– Salariés qui ont un savoir-faire sans avoir de diplôme correspondant au métier qu'ils exercent</li></ul>

Nous faisons figurer ci-après à titre d'illustration deux exemples de cas rencontrés de mise en œuvre de VAE.

#### Exemple 1

*Entreprise métallurgique de taille moyenne, au capital familial, plusieurs sites de production. 34 salariés ont été concernés par la démarche de VAE. Les diplômés visés ont été les suivants : DUT gestion de production (5), CAP conduite des systèmes industriels (12).*

Le personnel à l'origine du succès est encore dans l'entreprise. Il se féminise de plus en plus. La grande nouveauté de ces dernières années est le recrutement de jeunes diplômés, alors que le personnel est composé, y compris pour les postes clés, dans sa majorité de non diplômés et venant d'horizons très divers (CAP de boucherie...).

Cette mutation est à l'origine de l'idée du DRH de développer la VAE dans la génération des salariés entrés il y a 10-20 ans dans l'entreprise. Le DRH avait deux cibles précises :

(1) Les personnels qui occupent un poste d'encadrement (au niveau notamment de la production, de la qualité, des études) par le seul fait de la promotion interne (entrés il y

- a 15-20 ans à un niveau CAP), qui peuvent se sentir menacés par l'arrivée des jeunes diplômés (ingénieurs, marketing)
- (2) Les personnels qui ont une vraie compétence technique acquise sur le terrain. Il s'agit de valoriser les savoir-faire par un diplôme.

En aucune façon, l'entreprise n'a voulu donner un caractère emblématique à cette démarche de VAE. Son intention était de valoriser les personnes qui le méritent, en en faisant leur affaire personnelle. L'entreprise a été active dans la mise en œuvre en faisant la promotion de la VAE, en appuyant les candidatures, en s'occupant de la logistique et en recherchant les diplômés adéquats), en confiant l'accompagnement au GRETA, en apportant un appui en interne.

Dès le départ elle a tenu à dissocier l'obtention du diplôme de toute promesse de promotion ou de prime salariale « *c'est à vous de jouer* », « *pas de lien entre le coefficient et le diplôme* » ! Dans les faits, la VAE a permis d'accélérer la promotion de certains salariés.

## **Exemple 2**

*Petite entreprise industrielle. 3 personnes concernées par la démarche de VAE. Les diplômes visés sont les suivants : Bac Pro métallurgie et Bac Pro chaudronnerie.*

Pour l'employeur, il s'agissait d'offrir à ses salariés la possibilité d'obtenir un diplôme de l'Education nationale, reconnaissant, pour des salariés de bas niveaux de qualification, une expérience professionnelle.

Le niveau de qualification des ouvriers de l'atelier est faible. Les plus anciens sont les moins qualifiés : ils ont pour nombre d'entre eux un CAP et pour les plus anciens un niveau CAP (chaudronnier, soudeur, ...).

La démarche a été proposée à tous les ouvriers de l'atelier : soudeur, métallier, chaudronnier, ...

- L'employeur a insisté sur le fait que le dispositif s'adressait prioritairement aux salariés ayant un bas ou aucun niveau de qualification (la démarche est moins pertinente pour les salariés ayant déjà un BTS).
- Le diplôme Education Nationale a été préféré au dispositif de CQPM, étant jugé plus prometteur pour la validation des compétences et la reconnaissance sociale qui en résulte.
- L'accompagnement des salariés volontaires a été confié au Greta.

## (2) DOMINANTE GESTION RH

Logique :	La démarche est complètement individualisée (VAE au cas par cas, recherche de titre spécifique à chaque cas...)
Finalité :	Développement individuel Gestion des compétences
Objectifs individuels :	<ul style="list-style-type: none"><li>- Légitimer une décision de promotion individuelle</li><li>- Accompagner le développement d'un collaborateur</li><li>- Faire évoluer des salariés ayant un potentiel de développement</li><li>-</li></ul>
Place donnée :	Outil de gestion RH individuelle (carrière, promotion, parcours professionnel...) parmi d'autres Utilisation de la VAE comme partie d'un parcours professionnel
Impact attendu :	Favoriser et faciliter la mobilité individuelle au sein de l'entreprise
<i>Exemples de problématiques d'entreprises</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entreprise qui décide de ne plus recourir à des recrutements externes mais de favoriser la mobilité interne</li><li>- Programme engagé de qualification des opérateurs, la VAE étant une offre</li></ul>

Nous faisons figurer ci-après à titre d'illustration deux exemples de cas rencontrés de mise en œuvre de VAE.

### EXEMPLE 3

*PMI secteur industriel, usinage. 2 personnes concernées par la démarche de VAE. Le diplôme visé est le BTS Assistante de gestion auprès des PME-PMI .*

L'entreprise évolue dans un milieu fortement concurrentiel. Près de la moitié de la production de l'entreprise repose actuellement sur un seul client. Cette situation fragilise l'entreprise et la production. Le chef d'entreprise souhaite donc mener une démarche prospective et prendre du recul. Il a besoin pour cela de pouvoir déléguer un certain nombre de missions à ses collaborateurs. La VAE lui est apparue comme un outil utile en ce sens pour sensibiliser les salariés et leur faire prendre mieux conscience de leur potentiel.

La VAE est à la fois un signe de reconnaissance fort de la part de l'entreprise (équivalente à une augmentation de salaire), un moyen de rassurer les salariés concernés sur leurs possibilités d'élargir leur champ d'intervention et de les inciter à développer leurs compétences et d'élargir les champs d'intervention. La VAE est une porte d'entrée sur de la formation.

La VAE a été mise en place pour deux salariés :

- Pour le premier, l'obtention du diplôme devait faciliter la remise en cause professionnelle en vue de prendre pleinement toutes les dimensions d'une fonction.
- Pour le second salarié, la VAE devait contribuer à asseoir sa légitimité à la promotion au poste de chef d'équipe. Cette promotion et la prise de responsabilités managériales, pour des raisons internes (d'autres salariés sont plus diplômés), devaient s'accompagner d'une évolution du niveau de qualification.

#### **EXEMPLE 4**

*Entreprise appartenant à un groupe industriel, 15 personnes concernées par la VAE. Les diplômes visés sont les suivants : BTS Assistant Technique Ingénieur, BTS Maintenance des Systèmes Mécaniques Automatisés (MSMA), BTS productique, Bac pro productique, Bac pro outillage.*

Dans un contexte de réduction d'effectifs, l'entreprise a décidé de limiter les recrutements externes et de favoriser la mobilité au sein du groupe. Il n'y a donc pas d'autres choix que de faire évoluer des profils repérés et identifiés à « fort » potentiel de développement. C'est ainsi que la VAE se trouve mobilisée de manière récurrente comme outil de la politique RH, visant à faire acquérir un niveau de qualification plus élevé aux salariés repérés dans le cadre d'un parcours de promotion ou de professionnalisation (profils techniques). Elle est utilisée soit comme un outil certifiant soit comme une modalité d'accès plus rapide à un diplôme supérieur.

Les salariés ciblés ont des profils techniques, avec des niveaux de qualification CAP ou Bac et une certaine ancienneté dans l'entreprise (5 à 10 ans). Ils n'ont cessé d'évoluer professionnellement dans l'entreprise (plusieurs postes et services).

La mise en œuvre de la VAE (réalisation des dossiers) s'est accompagnée, selon les profils et les diplômes visés, de modules de formation (en interne ou externe) pour les salariés. Le service formation préfère anticiper les refus de certaines dispenses par le jury afin de préparer au mieux les examens futurs des salariés. L'accompagnement collectif confié au Greta comporte une simulation de jury.

## LOGIQUE COLLECTIVE

### (3) DOMINANTE MISE À NIVEAU COLLECTIVE

Logique :	La démarche concerne un collectif (métier, fonction, poste)
Finalité :	Faciliter, accompagner des évolutions professionnelles Renforcer la maîtrise d'un poste, professionnaliser une partie de la population de salariés ...
Objectifs individuels :	<ul style="list-style-type: none"><li>– remise à niveau, en rendant explicite ce qui était implicite dans les pratiques</li><li>– reconnaissance professionnelle d'un métier, d'une fonction ...</li><li>–</li></ul>
Place donnée :	La démarche correspond à un moment de l'entreprise, elle s'applique à une problématique précise.
Impact attendu :	Fonctionnement mieux adapté aux enjeux de l'entreprise Motivation des équipes concernées
<i>Exemples de problématiques d'entreprises</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Accompagner une mutation technologique impactant fortement les pratiques et les compétences des salariés de la production</li><li>– Contribuer au changement du cœur de métier de l'entreprise</li><li>– Compenser la pénibilité du travail par une reconnaissance professionnelle</li></ul>

Nous faisons figurer ci-après à titre d'illustration deux exemples de cas rencontrés de mise en œuvre de VAE.

## Exemple 5

*Entreprise appartenant à un grand groupe. 12 salariés concernés par la VAE en 2001, 4 en 2003 sur un titre du Ministère du Travail : TMGC.*

Les sites sont confrontés à une population d'électrotechniciens qui tout en jouant un rôle central dans la relation avec les clients n'ont pas de statut professionnel qualifiant. Peu d'entre eux ont le bac professionnel. Certains d'entre eux ont un CAP qui est sans relation avec le métier qu'ils exercent. L'entreprise exige d'eux un vrai degré de polyvalence. La formation technique est importante. Dans leur majorité, il s'agit de salariés qui sont dans l'entreprise depuis 20 ans. La VAE avait un objectif de remise à niveau, rendre explicite ce qui était implicite dans les pratiques.

La première promotion a servi de groupe test. Même si l'entreprise a joué sur la motivation des personnes concernées, elle n'a pu éviter les échecs.

L'entreprise insiste sur les retombées en termes de reconnaissance professionnelle. Les salariés bénéficiaires mettent en avant les efforts personnels qu'ils ont produit pour réussir leur « examen ». Contrairement aux inquiétudes professées par certains, ils n'ont pas revendiqué plus de salaire derrière. L'entreprise a tenu à verser une prime individuelle en récompense des efforts observés pour progresser (mais sans la relier spécifiquement à la VAE).

## Exemple 6

*Entreprise de taille moyenne, secteur industriel. Différents titres Ministère du Travail ciblés : CIMA, Technicien Logistique, niveau 4, Agent de maintenance industrielle, niveau 5, Technicien de maintenance industrielle, niveau 4, Encadrant technique d'insertion, Cariste d'entrepôt, niveau 5, Agent magasinier. Un diplôme Education Nationale : DUT technicien logistique.*

Entreprise située sur un métier nouveau où la pénibilité du travail est très forte, la démarche de VAE avait plusieurs objectifs.

- Donner une qualification aux salariés exerçant un métier nouveau
- Faire de la VAE un outil de motivation, notamment pour les postes d'encadrement où la pénibilité du travail reste très forte
- Anticiper une fermeture éventuelle « l'entreprise n'apporte pas seulement un salaire mais un projet au salarié ». Le dirigeant encourage ses salariés à construire un projet professionnel et se projeter dans d'autres entreprises.

Une majorité du CA est réalisé avec les collectivités locales. Si à l'heure actuelle, la démarche VAE pèse peu dans la logique de marché selon le dirigeant, elle pourrait faire l'objet d'un argument commercial supplémentaire. La démarche de VAE participe à la remise à niveau des salariés dans une perspective de certification (démarche qualité en cours ISO 9000, ISO 14000). Il s'agit de tirer tout le monde vers le haut.

#### (4) DOMINANTE ORGANISATIONNELLE

Logique :	La démarche concerne un collectif (métier, fonction, poste)
Finalité :	Objectiver des choix pris d'organisation Contribuer grâce à la VAE à la reconfiguration de postes, de fonctions
Objectifs individuels :	<ul style="list-style-type: none"><li>– Légitimer des positionnements dans l'entreprise</li><li>– Donner confiance aux salariés concernés</li></ul>
Place donnée :	La démarche correspond à un moment de l'entreprise, elle s'applique à une problématique précise.
Impact attendu :	Contribuer à la performance de l'entreprise
<i>Exemples de problématiques d'entreprises</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Valoriser une cible de salariés dont le rôle dans la production est devenu stratégique au fil des années</li><li>– Accroître la productivité et améliorer la qualité de la production</li><li>– Faire travailler ensemble des anciens sans diplôme et des jeunes diplômés</li></ul>

Nous faisons figurer ci-après à titre d'illustration deux exemples de cas rencontrés de mise en œuvre de VAE.

#### Exemple 7

*Entreprise de 460 salariés. 8 personnes concernées par la VAE sur un titre du Ministère du Travail.*

L'ambiance de l'entreprise est réputée familiale. Les personnels viennent d'horizon divers, ils n'ont pas d'expérience ouvrière. Ils se sont formés sur le tas au fil des évolutions du système de production. Il y a une dizaine d'années, le travail des opérateurs sur les lignes était encore manuel, artisanal. Depuis les machines se sont automatisées, demandant plus de polyvalence et représentant un autre métier. Le positionnement de certains des opérateurs, qui ont pris un rôle de conducteurs de chaîne, est devenu problématique dans l'organisation, l'entreprise ne pouvant pas jouer sur la classification, les coefficients.

La VAE a représenté une opportunité pour les salariés dont le rôle dans la production est devenu stratégique au fil des années : possibilité de donner une reconnaissance interne aux conducteurs de ligne sur la chaîne de production en les démarquant des simples opérateurs, de justifier le changement de titre sur la fiche de paie (de conducteur ils sont passés à conducteur de ligne), et de changer leur coefficient.

## Exemple 8

*PMI de moins de 100 salariés. La démarche de validation des acquis a concerné 10 salariés du site de production.*

Le chef d'établissement a engagé une politique de recrutement de jeunes : il a ainsi fait le choix d'avoir des doublons pendant quelques années afin d'organiser le transfert de savoir faire. Avec la VAE il s'agissait de reconnaître la population des « anciens », formés sur le tas et devant aujourd'hui collaborer avec des jeunes formés, diplômés, aux prétentions salariales plus élevées. Un conflit de génération et de qualification risquait d'opposer ces deux populations internes, enrayant le transfert de savoir faire. Le chef d'entreprise a saisi l'opportunité des CQP par voie de VAE pour atténuer les tensions, asseoir la légitimité des anciens et « instaurer le respect », trois conditions essentielles selon lui au transfert de savoir faire. La démarche permettait également aux anciens de se remettre en question « pour ne pas qu'ils s'endorment sur leurs lauriers », en travaillant sur l'outil informatique et en acquérant de nouvelles connaissances.

La démarche de VAE a concerné prioritairement les personnes qui étaient dans l'entreprise depuis longtemps, qui n'étaient pas diplômées et qui s'étaient formées sur le tas. Ce savoir faire n'était pas reconnu. Si ces personnes étaient amenées un jour à chercher un emploi, elles n'avaient aucune validation.

## (5) DOMINANTE ÉCONOMIQUE

Logique :	La démarche concerne un collectif (métier, fonction, poste, ensemble d'une ligne...)
Finalité :	Stratégie d'affermissement, de développement d'un positionnement économique dans un milieu concurrentiel. offensive
Objectifs individuels :	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fidéliser les salariés</li><li>- Développer l'autonomie en élevant le niveau professionnel</li></ul>
Place donnée :	La VAE est au service d'une politique de l'entreprise. Elle est mobilisée parmi d'autres moyens, dont la formation.
Impact attendu :	Contribue à l'élévation du niveau moyen de qualification des salariés Renforcer le positionnement qualité de l'entreprise (Image, attractivité)
<i>Exemples de problématiques d'entreprises</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stratégie offensive (conquête de marché ; appels d'offre internationaux ; développement de l'image de marque vis-à-vis de ses clients)</li><li>- Stratégie défensive (pérenniser le savoir faire en fidélisant le personnel ; reprendre un avantage concurrentiel)</li></ul>

Nous faisons figurer ci-après à titre d'illustration deux exemples de cas rencontrés de mise en œuvre de VAE.

## Exemple 9

*Taille : 120 personnes. 10 salariés concernés par la démarche de VAE sur un titre du Ministère du Travail : Agent de Fabrication Industrielle.*

Les indicateurs économiques et sociaux de cette entreprise étaient à la baisse. Il fallait impérativement agir sur la réactivité de l'entreprise, le turnover, l'absentéisme et augmenter la performance globale de l'entreprise.

Les deux enjeux principaux des RH étaient d'une part de pérenniser le savoir faire de l'entreprise et d'autre part de développer l'image qualité de l'entreprise confrontée à des risques d'audits clients très réguliers. « *C'est difficile de leur dire que nos salariés ne sont pas diplômés* ».

La démarche de VAE a été proposée par la DDTEFP qui recherchait une entreprise pilote. La DRH connaissait le dispositif pour s'y être intéressée à titre personnel. Ce projet a représenté une opportunité pour se lancer dans la démarche tout en étant financé à 80%.

## Exemple 10

*Entreprise de 8 salariés. 4 personnes concernées par la VAE sur un diplôme CAP vérificateur incendie.*

Le chef d'entreprise issu d'un grand groupe du même secteur a choisi de créer sa propre structure avec d'anciens collaborateurs. Le niveau de qualification n'a pas été un critère important au moment du choix de ses salariés « il fallait surtout de l'expérience, je connaissais bien l'équipe ». Les niveaux de qualification vont du BEPC au CAP dans des domaines divers.

L'entreprise évolue sur un marché très concurrentiel. Le secteur est de plus en plus réglementé. L'entreprise ne peut s'aligner sur les prix pratiqués par les grandes entreprises, elle doit présenter une valeur ajoutée qui réside dans la qualité de sa prestation de service ce qui implique l'affichage d'une main d'œuvre qualifiée et à terme une agrémentation.

Le chef d'entreprise souhaitait que l'ensemble de son personnel de techniciens passe un CAP vérificateur. La VAE est apparue comme une alternative à l'offre de formation classique, moins chronophage et moins onéreuse. L'entreprise prévoit à la fin de l'opération de préciser dans ses courriers que ses techniciens sont qualifiés.

## (6) DOMINANTE MAINTIEN / DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITE

Logique :	La démarche concerne un collectif (ensemble d'un métier, d'une activité...)
Finalité :	L'entreprise participe au développement de l'employabilité de son personnel. La notion d'employabilité peut s'entendre en interne (groupe) et en externe.
Objectifs individuels :	<ul style="list-style-type: none"><li>– Développer les compétences, l'employabilité individuelle</li><li>– Encourager une remise en question des salariés</li><li>– Assurer les transferts de savoir faire (départs à la retraite ...)</li></ul>
Place donnée :	Outil qui trouve sa place dans un contexte économique tendu Outil qui vient compléter la palette d'outils RH
Impact attendu :	Développer l'employabilité des salariés relève de la responsabilité sociale de l'entreprise (Favoriser la réinsertion professionnelle des salariés, anticiper les risques...)

<i>Exemples de problématiques d'entreprises</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Perspective de restructuration ou de fermeture de site</li><li>– Utilisation d'une main d'œuvre précaire en se préoccupant de son retour sur le marché</li><li>– Entreprise engagée dans un plan social</li><li>– Programme très important de qualification des opérateurs</li></ul>
-------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nous faisons figurer ci-après à titre d'illustration deux exemples de cas rencontrés de mise en œuvre de VAE.

### **Exemple 11**

*Entreprise dans le secteur alimentaire, 100 salariés au siège (profils administratifs). 10 personnes engagées dans la démarche de VAE initiée par le groupe sur les diplômes suivants : BTS informatique de gestion, BTS assistante de direction, Bac Pro comptabilité, Bac Pro services, Brevet Professionnel, Licence professionnel gestion de production.*

Cette entreprise a mené une importante démarche de CQP les années précédentes sur le personnel en usine. Aujourd'hui dans un contexte de restructuration, le siège promeut le dispositif de VAE auprès des fonctions tertiaires en vue de développer leur employabilité. La VAE a une finalité interne ou externe (dans le cadre du plan social). La VAE est mobilisée dans ce cas selon une stratégie de développement de l'employabilité, comme « un moyen d'anticiper la restructuration ».

Le choix s'est porté sur les diplômes de l'Education nationale, du fait des population et des certifications visées (métiers du secteur tertiaire).

### **Exemple 12**

*Entreprise du secteur textile. L'objectif est d'inclure une centaine de personnes dans la démarche de VAE sur des diplômes Education nationale.*

La VAE est mobilisée collectivement par l'entreprise pour deux cibles de salariés: le personnel touché par le plan social dans une optique de renforcement de leur employabilité à court terme et le personnel restant dans l'entreprise dans une optique de valorisation, de reconnaissance et dans une logique préventive de développement de l'employabilité intersectorielle.

Les accords de méthode, qui visent à mettre au point les meilleures solutions pour assurer la reconversion effective des personnels licenciés économiquement, prévoient la mobilisation du dispositif de VAE (à la demande des syndicats). Dans les dispositions particulières, un volet est consacré à l'avenir de la société, prévoyant que la VAE soit également mobilisée pour les salariés restant au sein de l'entreprise, dans une démarche préventive.

### 3. Le bilan d'utilisation

---

#### (1) Le bilan du côté de l'entreprise

##### ➤ LE PROCESSUS

Dans la plupart des cas, la décision d'utiliser la VAE n'a pas été simple à mettre en œuvre, même avec l'appui extérieur.

L'entreprise a plusieurs éléments à prendre en compte.

##### – La recherche des spécialistes externes

Les entreprises ont pris appui sur leur réseau local personnel pour s'informer. Un certain nombre d'entre elles ont été confrontées à l'absence d'offre de service venant des organismes institutionnels habituels. Rarement démarchées, elles ont été elles-mêmes chercher les organismes.

##### – L'identification de la certification professionnelle adéquate

Cette identification a été la phase la plus complexe, dans la mesure où les organismes certificateurs idoines n'étaient pas toujours connus. Beaucoup de temps a été consacré à cette recherche. Au fur et à mesure, des réponses ont été apportées (Education nationale, AFPA ...). Des organismes ont joué leur rôle de conseil (DAVA, ARACT, AFPA, GRETA ...).

Plusieurs points sont à trancher où l'entreprise peut se sentir en partie démunie pour effectuer les choix sans une aide extérieure :

- Le lien entre le référentiel et la réalité de l'activité en entreprise
- Le lien entre le niveau requis et le profil des bénéficiaires
- Le lien entre le profil des bénéficiaires et les modalités de validation

##### – Le montage financier des dossiers

Il s'agit d'un autre aspect important qui peut décider l'entreprise d'aller jusqu'au bout de son idée initiale ou de renoncer.

Différentes modalités de financement ont été constatées :

- (1) La VAE est financée en interne et imputée sur le budget formation. L'accompagnement est soit réalisé exclusivement en interne ce qui limite les coûts (un seul cas rencontré) soit en mixant l'externe et l'interne (majorité des cas rencontrés).

- (2) Montage d'un EDDF<sup>12</sup> avec un collectif d'entreprises. Les dirigeants soulignent la complexité et la lourdeur de la mise en place de ce dossier.  
Exemple : Le coût total de l'action VAE d'une entreprise s'élève à 180 000€ pour deux entreprises et 22 salariés au total (cette évaluation comprend les coûts pédagogiques et les rémunérations des bénéficiaires). La prise en charge s'élève à 70% pour les coûts pédagogiques et 50% pour la rémunération des bénéficiaires, en ce qui concerne la première entreprise. 10 000€ par an restent à sa charge (imputés sur le budget formation).
- (3) Financement dans le cadre d'expérimentations. Plusieurs DDTEFP étaient à la recherche d'entreprises pilotes pour expérimenter le dispositif de VAE. La prise en charge financière proposée était de l'ordre de 80%, un certain nombre de critères d'éligibilité étant fixés (personnes n'ayant pas de formation de base, femmes jeunes monoparentales).
- (4) VAE inscrite dans le Plan de Sauvegarde de l'Emploi : il s'agit de l'illustration d'une démarche de VAE mise au service d'un projet de restructuration impliquant la sortie d'un certain nombre de salariés. La VAE est partie prenante du plan social.

#### – La recherche de salariés volontaires

L'entrée dans une démarche de VAE nécessite le volontariat du salarié. Des entreprises se sont attelées à susciter l'adhésion, en organisant pour certaines d'entre elles des réunions ou en comptant sur des entretiens individuels. L'importance de cette étape a pu être sous-estimée.

Selon la taille de l'entreprise, la démarche de communication interne a été plus ou moins lourde. Dans les petites entreprises, les actions de communication ont souvent pris la forme de réunions d'information avec projection d'un diaporama présentant le dispositif, d'ateliers questions/réponses. Dans les plus grandes entreprises, une véritable campagne de communication a pu être mise en place (édition de brochures, de plaquettes et d'affiches)

La première réunion suscite souvent peu de réactions de la part des salariés « *ils ne disent rien* ». Les questions émergent au fil des semaines « *pourquoi moi ?* » « *est-ce que je vais y arriver ?* » « *est-ce qu'il va y avoir de l'informatique ?* ». Cette période de maturation peut durer jusqu'à 6 mois. Les positions des uns et des autres évoluent avec le temps : en voyant que leurs collègues se lancent, les candidats les plus en retrait se mobilisent « *si lui, pourquoi pas moi* », la crainte d'être laissé de côté joue également « *je ne veux pas être reléguée à un niveau*

---

<sup>12</sup> L'EDDF (Engagement de Développement de la Formation Professionnelle) est un accord entre l'Etat, d'une part, et des organisations professionnelles, ou un collectif d'entreprises, ou une entreprise, d'autre part portant sur le développement des compétences et la qualification des salariés. Parmi les actions éligibles on trouve les processus de validation et de certification des compétences (préparation et mise en place des dispositifs de validation et de certification, positionnements et bilans de compétences, participation à des réunions de jury).

*inférieur* ». Dans la plupart des entreprises, la recherche de candidats volontaires s'est ainsi inscrite dans la durée.

En relais de la réunion d'information, certaines entreprises ont mobilisé la ligne managériale pour encourager les salariés à sauter le pas. Mais, elles avaient au préalable à convaincre les managers de l'utilité de la démarche « *il faut commencer par convaincre le management avant d'aller convaincre les salariés* »

Des entreprises ont complété ces réunions par un entretien en face-à-face. Ces entretiens peuvent être à la demande d'un salarié ou suscités par le responsable de projet VAE pour encourager une personne identifiée à s'inscrire dans la démarche. L'objectif de ces entretiens est souvent de rassurer le collaborateur sur le fait qu'il ne sera pas seul dans la démarche (remise du n° de téléphone du formateur, précision que l'entreprise dégagera du temps et des moyens pour les accompagner).

Les entreprises qui ne sont plus à leur première utilisation de la VAE ont instauré certaines modalités pour filtrer les candidatures. C'est le cas de celles où la démarche de VAE est proposée chaque année, chaque salarié intéressé est invité à motiver sa candidature « *on ne souhaite pas les prendre par la main, on veut qu'ils soient motivés, et qu'il argumentent, écrire un courrier c'est autre chose que d'inscrire son nom sur une feuille...* »

#### – Le contenu du message diffusé

Il est très important pour la suite. Il s'agit de trouver un équilibre entre des arguments très incitatifs et la prudence dans la promesse pour la suite.

L'entreprise invite les salariés à se porter volontaires tout en s'attachant à ne pas susciter de faux espoirs ou à générer des candidatures qui aboutiraient à l'échec. Dans la plupart des cas, les entreprises précisent dès la première réunion d'information que la démarche n'aura pas d'impact sur la rémunération et qu'elle nécessitera un investissement important « *je préférerais donner les règles du jeu d'entrée afin d'optimiser les chances de réussite, et de minimiser les frustrations* ». Certaines entreprises présentent leurs critères d'éligibilité (par exemple, une limite d'âge de 50 ans et un niveau de qualification inférieur à Bac+2).

#### – La mise en place d'un accompagnement (équilibre interne / externe)

Dans la plupart des cas étudiés, l'entreprise ne s'est pas contentée d'enclencher la démarche de VAE. Elle a souvent mis en place un accompagnement interne sous une forme plus ou moins soutenue. L'importance de ce tutorat n'est pas toujours apparue au départ or elle est une condition pour que l'entreprise garde la main et puisse démontrer la valeur qu'elle attache à l'aboutissement positif du processus de VAE.

Certaines entreprises ont investi du temps de formation soit au départ (dans une optique de remise à niveau) soit plus tard (dans l'optique de soutien).

Plusieurs entreprises ont souhaité optimiser les chances de réussite de leurs candidats en leur proposant une remise à niveau préalable à la validation<sup>13</sup>.

L'accompagnement interne dans une logique de soutien s'est concrétisé dans les entreprises par la mise à disposition de documents sur l'entreprise, de moyens et d'outils de travail (ordinateurs, salle de travail, photocopieuse,...) et par une disponibilité de chacun (secrétaire, manager...). Dans certaines entreprises les managers ont bénéficié d'une formation de tutorat pour être en mesure d'accompagner les candidats dans la démarche. Ils sont souvent les interlocuteurs ressources pour répondre aux questions techniques des candidats.

Le dossier à rédiger a pu faire l'objet d'un accompagnement interne plus soutenu notamment dans le formatage du document, l'organisation des idées. Certains responsables de projet se sont parfois beaucoup investis personnellement dans la démarche en allant jusqu'à corriger les fautes d'orthographe, aider à la mise en page des documents, en week ends et en soirées « *j'étais devant l'ordinateur avec eux, j'essayais de travailler avec eux par jeu de rôle, de façon ludique pour les aider à transcrire leur activité* ».

#### – Le maintien de la motivation des salariés concernés

En raison de la durée du processus de VAE, les salariés peuvent perdre confiance. Rapidement, les entreprises se sont aperçues qu'elles seraient perdantes à l'arrivée si elles laissaient ce découragement s'installer. Certaines d'entre elles ont misé sur leur management intermédiaire pour entretenir la motivation du salarié. D'autres ont considéré que l'accompagnement gagnait en impact d'être collectif.

L'investissement des accompagnateurs externes ainsi que celui des acteurs internes à l'entreprise déterminent pour une large part le propre investissement du salarié lui-même.

#### (1) Le soutien interne

Dans l'ensemble, la motivation des bénéficiaires connaît un grand coup de frein au moment de la rédaction des dossiers « *ils étaient traumatisés par l'écrit et par la feuille blanche* ». Sans un soutien interne (même seulement moral), la majorité des acteurs impliqués s'accordent à dire que les projets n'auraient pas abouti « *en septembre, ils sont venus me demander s'ils pouvaient laisser tomber !* » « *ils n'auraient jamais pu faire cet exercice tout seul* ».

Dans plusieurs entreprises, la direction est perçue comme premier « supporter » des bénéficiaires. « *il nous a dit qu'il savait qu'on pouvait y arriver !* » « *ils ont joué le jeu à 100%* » « *ils étaient derrière nous* » « *la*

---

<sup>13</sup> Exemple : dans une entreprise, les premiers tests réalisés par l'AFPA avaient mis en lumière des lacunes en termes de logique industrielle. L'entreprise a donc souhaité mettre à niveau les bénéficiaires avant les prochains tests. Les heures de formation ont été données sur le temps de travail. Les cours de rattrapage avaient lieu hors temps de travail. Des exercices étaient à réaliser entre chaque session.

*direction nous a valorisé, elle a même dit qu'elle prenait le risque de nous perdre avec cette démarche ! On a bien vu qu'ils étaient très investis ». Cet investissement de la direction contribue à l'investissement de chaque bénéficiaire (forme de contractualisation) « de voir à quel point la direction est investie, c'est motivant, tout ça n'est pas gratuit, il faut y mettre du sien ! »*

## **(2) Le rôle de l'intervenant externe**

L'accompagnement des intervenants extérieurs est quant à lui très souvent salué : patience, écoute, reformulation, dédramatisation du parcours, encouragements ...

## **(3) La dynamique collective**

La dynamique collective apparaît comme étant un facteur de motivation important, aussi bien pour s'inscrire dans la démarche de VAE (effet boule de neige) que pour maintenir ses efforts tout du long. Si les bénéficiaires estiment que les temps d'entretiens individuels sont importants pour prendre en compte la spécificité des parcours et adapter le rythme d'avancement de la démarche à leur degré d'autonomie, les temps d'ateliers collectifs sont appréciés de tous pour la dynamique qu'ils donnent « *on se sent regonflés, on s'entraide,...* »

## **(3) Le rythme**

Le tempo de la démarche est également un moyen de maintenir la motivation des candidats dans le temps. Une communication claire sur les différentes étapes de la démarche, le calendrier, sur leurs échéances aident à maintenir les candidats dans une dynamique de travail. « *L'infini démotive !* » Il est donc important de séquencer la démarche dans le temps, « *expliquer comment ça va se passer, ce qu'il va falloir faire, pour quand* », et d'apporter une méthode de travail qui ancre les apports dans un espace temps. Ainsi dans certaines entreprises, chaque réunion de bénéficiaires se terminait par un plan d'action et une date butoir pour la remise du travail. Le rythme était volontairement soutenu.

## **(4) Le soutien familial**

Le soutien familial du salarié bénéficiaire est enfin très souvent évoqué par ce dernier comme une condition clé à leur motivation « *je révisais avec mon fils* » « *j'ai faisais mon dossier quand ma fille travaillait sur son mémoire, on se motivait l'une l'autre* ». Mais, il s'agit d'un facteur que ne dépend pas de l'entreprise.

### **– La temporalité de la démarche**

Il s'agit d'un point d'achoppement. En se lançant dans la VAE, l'entreprise a très souvent sous-estimé la durée nécessaire pour aboutir à la validation effective. Le caractère trop administratif, le manque de souplesse des calendriers des

validations sont cités comme des éléments contrariants.

Une des difficultés rencontrées par les responsables de projet est de ne pas maîtriser la temporalité du processus « *on sait quand ça commence mais pas quand ça se finira...* ». Ils regrettent la durée nécessaire à la mise en place de la coopération avec les partenaires extérieurs « *il a fallu les relancer 10 fois* » « *ça a pris un temps fou pour monter 10 séances d'accompagnement* ». Ainsi, du premier contact avec l'accompagnateur à la soutenance de la promotion, plus d'un an s'écoule en moyenne.

Certaines entreprises regrettent que les organismes valideurs n'aient « *pas encore une attitude commerciale* » à leur égard. Les temps morts pour l'entreprise (mois d'août, période de Noël, etc.) sont par exemple considérés comme étant adaptés à une démarche de VAE or peu d'interlocuteurs institutionnels sont alors disponibles.

Plus généralement, la durée de validation annoncée leur semble inadaptée aux contraintes d'une entreprise et un obstacle à la diffusion de la VAE. Des entreprises ont déduit de cette situation qu'elles avaient intérêt à caler le démarrage de la démarche en fonction des dates de jury afin de limiter les temps morts, notamment entre le rendu des dossiers et le jury.

#### – La gestion de l'après VAE

Il y a les échecs individuels à gérer, il y a les succès à valoriser. D'après les cas rencontrés, les entreprises ne sont pas assez attentives à cette étape. Il peut en résulter de la frustration chez les personnes concernées et donc une diminution des retours positifs pour l'entreprise.

Plusieurs modalités de valorisation des succès ont été repérées :

- 1) Reconnaître l'investissement des salariés sous une forme symbolique (organisation d'une petite cérémonie de remise de diplôme, remise d'une bouteille de champagne, invitation au salon du Bourget à Paris, invitation de la presse locale lors de la remise du diplôme, encart dans le journal interne de l'entreprise, etc.)
- 2) Lier la VAE à un parcours professionnel (on fera le point sur cette expérience au cours des prochains entretiens professionnels)
- 3) Confier de nouvelles missions, responsabilités ou projets
- 4) Donner une prime
- 5) Mettre en phase le poste occupé et la rémunération. La démarche se concrétise parfois par une modification du titre de la fonction sur la fiche de paie, une modification du coefficient et de la rémunération.

Certaines des entreprises n'ont rien fait de précis ou ont renvoyé la prise en compte de la VAE à plus tard.

#### ➤ LES COÛTS

Les initiateurs du projet n'avaient au départ qu'une idée très approximative du coût de la mise en oeuvre d'une démarche de VAE pour leur entreprise. Le point de comparaison avec

la formation a pu jouer en faveur de la VAE. En final et de façon rétrospective, ils tendent à dire qu'ils avaient nettement sous-estimé le coût.

L'appréciation dépend en partie des coûts qui sont intégrés au calcul. Certains d'entre eux sont objectivables (ingénierie, coûts pédagogiques, coût salarial), d'autres sont induits (temps valorisé de l'accompagnement interne...).

Les résultats de l'enquête auprès des entreprises qui ont une expérience concrète de VAE montrent à ce sujet une dispersion importante des réponses.

Le mode de calcul a pu varier d'une entreprise à l'autre : certaines ont inclus dans la somme indiquée la perte de production, les salaires, les déplacements liés à la démarche, d'autres se sont contentés d'évaluer le coût de l'accompagnement externe (forfait Dava ou Afpa). Dans la plupart des cas, l'accompagnement interne de l'entreprise n'est pas chiffré du fait de la difficulté de comptabiliser l'ensemble des heures passées par le chef de projet, le hiérarchique, etc.

Selon les informations recueillies directement auprès des entreprises, le coût n'est pas rédhibitoire. C'est bien sûr une question qui intéresse les interlocuteurs rencontrés, mais d'autres éléments sont pris en compte (retombées attendues qui ne sont pas mesurables, enjeux de l'entreprise ...). Ces mêmes interlocuteurs sont, par ailleurs, loin d'être indifférents aux aides possibles qu'ils peuvent mobiliser.

Les 3/4 des entreprises ayant une expérience effective de la VAE ont l'intention d'inclure la VAE dans leur plan de formation.

## ➤ LES RETOURS

Les bénéfices constatés par l'entreprise sont à plusieurs niveaux :

- **Effets de motivation** (fidélisation, investissement personnel...)

Les entreprises soulignent toutes l'impact de la démarche en termes de motivation, quelle que soit la stratégie de mobilisation poursuivie par l'entreprise, la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité sur lequel elle se situe.

Les entreprises mettent en avant que la démarche avait contribué à donner du sens au travail de ces salariés « *ils ont été amenés à réfléchir sur des choses qu'ils faisaient machinalement* », elles relèvent un engagement personnel plus important. Ils estiment que les salariés sont dans leur ensemble reconnaissants vis-à-vis de l'entreprise de leur avoir offert cette opportunité.

Nous avons constaté effectivement, au cours de nos rencontres, que chaque bénéficiaire tirait une grande fierté de la démarche (la satisfaction est à la hauteur de l'effort personnel fourni). Le salarié portait un regard nouveau sur son poste de travail, voire sur l'entreprise.

La mobilité externe n'a jamais été évoquée comme ayant été la motivation principale de leur engagement dans la démarche « *le diplôme peut toujours servir mais je n'ai aucune envie de quitter l'entreprise !* ». Certaines entreprises ont même constaté une réduction du taux de turnover « *de 29% en 1999 on est passé à 3% en 2004* ».

Même si la démarche VAE ne peut être isolée parmi les autres actions des RH pour analyser ce résultat, les directions concluent qu'elle a fortement contribué à renforcer le sentiment d'appartenance.

- **Effets sur la politique sociale de l'entreprise** (climat social, ...)

La démarche, lorsqu'elle implique un nombre conséquent de salariés, contribue à améliorer le climat social. Les salariés sont conscients des efforts fournis par la direction pour aboutir à une réussite, ils se sentent valorisés.

En outre, plusieurs entreprises soulignent que la démarche de VAE représente une réelle opportunité pour la direction de mener un projet constructif et partagé avec les partenaires sociaux. La démarche de VAE permet à ces derniers d'être acteurs au sein de l'entreprise sur un projet commun.

- **Effets sur la politique de ressources humaines** (gestion des compétences, plan de formation...)

Les entreprises ayant expérimenté la VAE soulignent l'intérêt que représente la VAE comme outil de gestion des compétences (le principal gain attendu de la part de ces entreprises avec la VAE est un gain en termes de gestion des compétences). Dans certaines conditions, la VAE permettrait d'identifier les potentiels d'évolution de chacun et de faciliter les promotions. « *On s'est rendu compte qu'une personne qu'on avait identifiée pour un poste ne collerait pas du tout. A l'inverse on a vu que certaines personnes sortaient du lot.* ». La VAE est un outil de lisibilité des compétences pour les RH.

- **Effets sur la performance économique** (un système de production plus fluide, plus réactif, mieux intégré...)

Les salariés bénéficiaires imputent à leur parcours VAE le fait qu'ils se sentent plus autonomes, plus indépendants, plus à l'aise sur leur poste de travail « *je sais que je peux m'en sortir toute seule* » « *je n'ai plus besoin de déranger ma hiérarchie pour la maintenance de premier niveau, je me sens plus confiante* ». Les responsables d'équipe constatent, de leur côté, les retombées très concrètes de cette reprise de confiance en soi « *elles se sentent plus à l'aise pour les réglages de premier niveau, au moins elles se lancent, elles essayent, elles savent ce qui peut avoir une incidence grave et ce qui n'en a pas* ». Le gain d'assurance est très net « *elles ont des gestes plus francs, avant elles avaient peur d'abîmer les boîtes* » « *lorsque j'ai un souci avec une pièce, je sais maintenant qui aller voir, et je sais quels termes employer, quelle fiche remplir. Je me sens plus indépendante* ». L'organisation de leur plan de travail s'est en outre améliorée.

La démarche de VAE peut contribuer également à décloisonner l'organisation, à « sortir » le salarié de son poste de travail, lui permettre de mieux appréhender sa chaîne de travail et la connaissance de son entreprise « *chacun est dans sa bulle, on ne sait pas ce que fait le voisin, on ne sait pas qui fait quoi* ». Plusieurs bénéficiaires se sentent ainsi plus à l'aise pour échanger avec les autres métiers de l'entreprise « *je me sens moins timide pour échanger avec des gens qui ne sont pas de la production. Avant je n'osais pas parler avec les commerciaux ou les techniciens, maintenant j'ai appris ce que signifiaient les différents sigles, j'ai découvert certaines procédures* ». « *Je visualise mieux l'impact de mon travail, de mes erreurs sur la chaîne* ». « *Le taux de rebus, le respect des délais, tout ça a davantage de signification pour moi aujourd'hui* ». Certaines entreprises ont pu constater une baisse du taux de rebus. Là encore, la démarche de VAE n'est pas la seule variable à prendre en compte dans l'analyse de ces résultats mais elle s'inscrit dans une démarche plus globale de compétence, de développement de la formation qui ont participé à la valorisation du personnel et souvent à une démarche de réorganisation de la production.

Questionnées à ce sujet, les entreprises situent les résultats les plus importants en matière de management RH et de motivation.

**Dans lequel de ces domaines attendez-vous les gains les plus importants ?**

	<b>Effectifs</b> entreprises ayant mis en oeuvre	<b>%</b> entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	1	1%
Humain (reconnaissance, motivation...)	25	26%
Management RH (gestion des compétences...)	37	39%
Organisationnel (accompagner des choix d'organisation)	8	8%
Economique (compétitivité, productivité...)	16	17%
Social (dialogue social, plan social...)	9	9%
Total	96	100%

	<b>Effectifs</b> entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	<b>%</b> entreprises n'ayant pas mis en oeuvre
Non réponse	2	5%
Humain (reconnaissance, motivation...)	23	58%
Management RH (gestion des compétences...)	5	13%
Organisationnel (accompagner des choix d'organisation)	1	3%
Economique (compétitivité, productivité...)	6	15%
Social (dialogue social, plan social...)	3	8%
Total	40	100%

## (2) LE BILAN DU CÔTÉ DU SALARIÉ

### ➤ LE PROCESSUS

#### – L'inscription dans la démarche de VAE

Les salariés ont justifié leur adhésion à la démarche de différentes façons :

- L'occasion de « faire le point » sur son parcours, après parfois plus de 30 ans d'expérience professionnelle dans différents domaines d'activité
- L'occasion de relever un défi, de prendre sa « revanche sur l'école ». « avoir un diplôme comme tout le monde » « être enfin le premier quelque part »
- Une opportunité pour renforcer son employabilité, se positionner sur le marché du travail « par rapport aux jeunes »
- L'occasion de montrer à la direction « qu'on a envie d'évoluer »
- La possibilité de se situer par rapport à la société « qu'est-ce que je vaudrais aujourd'hui ? »
- La curiosité « j'ai un collègue qui l'a passé et qui a trouvé ça intéressant »

Certains ont évoqué des motivations très personnelles « pour aider mon fils à faire ses devoirs » « pour dire à mes enfants que leur père a un diplôme aussi »

Les premiers temps sont marqués par un certain scepticisme, des moments de doute et de manque de confiance en soi. Petit à petit, grâce aux actions d'accompagnement et à la dynamique collective l'idée de réussir prend le dessus sur les craintes « *Heureusement que j'ai été aidé, j'étais vraiment sceptique et inquiet au départ. Maintenant je suis très confiant, je vois très clair, je sais ce qui va se passer* » « *on s'en est sorti parce qu'on était plusieurs à le faire* ».

#### – L'investissement personnel / le travail demandé

Les salariés insistent sur la quantité de travail très importante qui leur a été demandée, en plus de leur charge de travail et de leur vie de famille, ce qui a parfois été difficile à gérer « *la fatigue s'est accumulée au fil des semaines* ».

Les difficultés rencontrées se situent à différents niveaux :

- L'explicitation de leur métier  
Rendre explicite ce qui est implicite dans sa pratique, prendre du recul par rapport à son métier constituent souvent une difficulté au tout début de l'exercice. « *qu'est-ce que je vais bien pouvoir écrire ?* » « *ce que je fais, ça va tenir en une ligne : j'amène des cartons sur la chaîne !* ».

L'accompagnement est alors déterminant, il permet d'apporter une méthode de travail, une clé d'entrée dans l'exercice. Les salariés bénéficiaires sont au final très surpris du résultat *« je ne me rendais pas compte que je savais faire tout ça ! » « en fait, je sais faire plein de choses »*.

- Le passage à l'écrit

Si *« parler de ce que l'on fait »* est difficile, l'écrire l'est encore plus. Le passage à l'écrit constitue l'une des difficultés majeures de la démarche. *« c'est très difficile de passer à l'écrit même si on connaît très bien son métier » « c'est plus facile de parler de ce que l'on fait que de l'écrire » « j'ai du mal à structurer mes phrases » « j'ai peur de me répéter »*. Ce passage à l'écrit renvoie bien souvent à l'univers scolaire, un mauvais souvenir pour ces salariés peu diplômés *« tout ce qui représente l'école me fait peur » « moi j'ai quitté l'école en 1976, ça a été très dur de me remettre à rédiger ! »*. Cette crainte de l'écrit peut être un réel frein à l'inscription du bénéficiaire dans la démarche et à l'aboutissement de son dossier : *« est-ce que je vais réussir ? » « comment je vais tourner mes phrases ? »*.

L'accompagnement interne et externe est ici, une fois de plus, déterminant. Plusieurs conseils participent à faciliter l'exercice : construire un plan, retravailler les brouillons, développer, utiliser des verbes à l'infinitif...

- L'utilisation de l'outil informatique

Les craintes vis-à-vis de la démarche de VAE peuvent également se cristalliser sur l'utilisation de l'outil informatique. La mise à disposition par l'entreprise de postes de travail et de « forces vives » pour aider les candidats à saisir leurs textes sont autant d'éléments qui peuvent les aider à surmonter les difficultés.

## – L'accompagnement

L'accompagnement est déterminant dans la réussite, d'autant plus que le candidat part d'un bas niveau.

La qualité de l'accompagnement externe, la disponibilité des intervenants extérieurs ont été soulignées par les candidats comme l'une des clés de leur réussite *« j'aurai fait un hors sujet », « j'aurai laissé tomber »* ., Même la présentation au jury a pu être abordée de façon sereine grâce à une journée de préparation à cet exercice oral, très appréciée de tous.

Le rôle joué par l'accompagnement interne (moyens mis à disposition, disponibilité de chacun, investissement de tous, « coup de main » pour les mises en page) est également évoqué.

Dans certains cas, notamment sur des niveaux III, aucun accompagnement n'a été proposé aux candidats. Lorsque l'entreprise ne prend pas le relais de l'Université, le candidat se sent très seul même s'il

dispose a priori d'un degré d'autonomie plus important. *« chacune a travaillé de son côté » « on ne m'a pas aidé à tourner les phrases » « je ne savais jamais si ce que j'écrivais correspondait à ce qui était attendu de moi... » « on nous a fait comprendre que l'accompagnatrice était à notre disposition mais que plus on la solliciterait, moins on aurait de chance d'avoir la licence... ».*

Dans notre panel, ce sont dans ces entreprises que le taux d'abandon et d'échec est le plus important.

#### – Les relations avec les collègues

Les relations entre les salariés candidats et leurs collègues peuvent être tendues pendant la période de VAE *« on nous a beaucoup titillé » « on était les moutons noirs »*. Certains des collègues ont dénigré la démarche *« c'est l'école des fans, tout le monde est certain d'obtenir le diplôme ! »*. D'autres protestent contre le surcroît de travail que la démarche génère pour le reste des équipes *« Pendant que les candidats étaient en formation, nous on fait des heures supplémentaires ! »*

Si c'était à refaire, plusieurs entreprises précisent qu'elles veilleraient davantage à la gestion de ces tensions *« il faut veiller à ne pas mettre sur un piedestal les bénéficiaires de la VAE »*. Célébrer la réussite de la démarche en dehors des locaux de l'entreprise, gérer la communication en interne pendant la démarche, sont autant d'idées émises.

L'exemplarité ne suffit souvent pas à entraîner de nouvelles candidatures. Les candidats qui se lancent sont souvent parmi les salariés déjà les plus motivés et repérés par l'entreprise pour être en pointe. Si les collègues ont perçu l'effort et l'engagement des personnes, ils ne se sentent pas forcément aptes à entreprendre le même parcours, d'autant plus que les risques d'échec ne peuvent être écartés.

#### – La validation

- L'accueil de la décision du jury

Lorsque la décision du jury est positive (validation totale) le bénéficiaire ressent une immense fierté, un grand soulagement. *« on s'est donné du mal, on a beaucoup travaillé, c'est une vraie satisfaction » « c'est un diplôme pour soi »*.

Mais la décision du jury peut être une étape vécue très difficilement par les candidats, en cas de non validation ou de validation partielle.

Les mécontentements des bénéficiaires se cristallisent sur les modalités de déroulement du jury (un jury d'universitaires *« il n'y avait qu'un professionnel qui n'a pas ouvert la bouche »*, impression d'une évaluation collective *« ils ont attendu que nous soyons tous passés pour nous donner nos résultats »*, questions surprenantes *« il n'y a pas de questions sur le dossier, les interlocuteurs parlent de l'avenir alors qu'il faut valider un passé »*). La

décision est d'autant plus difficile à « digérer » que la décision n'est accompagnée d'aucune explication, ni d'aucun conseil. « *la seule chose qu'ils nous disent c'est que le jury est souverain...* », « *qu'est-ce que j'ai raté ? est-ce que j'ai mal choisi mes sujets ? est-ce que j'ai mal compris les questions ? quel est le problème ? Qu'est-ce que le jury attend ? Je n'ai aucune bille...* ».

- La gestion de l'échec

La période post VAE est très difficile à vivre en cas d'échec « *Les 6 mois qui ont suivi le jury ont été très durs. Il y a eu des pleurs.* »

Les différences de résultats au final peuvent être une source de détérioration du climat social. L'entreprise est embarrassée devant cette situation « *en tant que manager ça m'a vraiment mis en difficulté* », les autres candidats sont déstabilisés « *si elle n'y arrive pas on ne va jamais y arriver* »

Dans certains cas, le jury a pu encourager le salarié à s'inscrire dans une nouvelle démarche, sur une autre certification. L'entreprise a pu soutenir le candidat dans une formation pour l'obtention de la validation finale. La place que prend l'entreprise dans l'accueil de la décision du jury est déterminante pour faire rebondir le candidat en cas de validation partielle.

– **Le retour dans l'entreprise**

- La reconnaissance par l'entreprise

Cette étape constitue un moment fort pour les candidats. Quelque soit la modalité retenue par l'entreprise pour marquer le coup (d'une réunion symbolique de remise de diplôme à la remise d'une prime), cette étape semble être incontournable pour « boucler la boucle ». Elle est très gratifiante pour les candidats « *notre PDG était très fier de nous* ».

Questionnées à ce sujet, les entreprises déclarent en majorité qu'elles ont tenu compte de l'événement.

**Proposition de l'entreprise aux salariés validés**

	Effectifs	%
Non réponse ou démarche encore en cours	28	27%
Evolution interne, promotion	15	15%
Nouvelles missions, responsabilités, projets confiés	11	11%
Mise en phase du poste occupé et de la rémunération	12	12%
Attribution d'une prime	7	7%
Remise d'un cadeau symbolique	11	11%
Rien de particulier	18	18%
Total	102	100%

- La déception possible lors du retour dans l'entreprise après VAE

Le retour dans l'entreprise n'est pas toujours jugé à la hauteur de l'effort accompli. L'absence de reconnaissance de la part de l'entreprise, même

symbolique, peut engendrer des déceptions (attentes en termes d'augmentation de salaire ou d'évolution professionnelle). « *notre fiche de paie n'a pas évolué. Même si on ne nous avait rien promis, compte tenu des efforts qu'on a fait...* » « *l'entreprise était demandeuse et elle ne nous a pas fait évoluer, qu'est-ce qu'elle attendait ?* » « *le diplôme est aujourd'hui mis en avant par le directeur, ça lui fait de la pub, mais pour nous, quelle reconnaissance ?* ».

## ➤ LES BÉNÉFICES CONSTATÉS DU POINT DE VUE DES SALARIÉS

Tous les constats convergent pour dire que les salariés à l'issue de la VAE ressentent une immense fierté personnelle et professionnelle qui est à la hauteur de leur investissement dans la démarche. Il s'agit d'un résultat très important qui justifie a posteriori le choix pris par les entreprises d'utiliser la VAE.

Ce résultat ne peut être comparé aux retombées d'une formation classique, si on les mesurait.

En quoi consiste cette fierté personnelle et professionnelle ?

- C'est d'abord le sentiment de mieux maîtriser l'ensemble de son activité

Les personnes concernées déclarent qu'elles sont plus à l'aise dans poste, à la fois parce qu'elles ont plus clairement conscience de leur rôle dans le processus de production de leur entreprise et qu'elles ont gagné en autonomie.

- C'est ensuite une meilleure communication avec les autres métiers

*On a le même langage maintenant.* Les personnes se sentent plus légitimes et plus reconnues dans l'exercice de leur fonction.

- Une capacité à se projeter au-delà de l'entreprise

Le nouveau regard porté sur son travail donne davantage confiance en soi et sur propre capacité à rebondir. On ne met plus en doute son employabilité.

Une démarche réussie de VAE donne d'autant du sens à son travail qu'elle a consisté aussi à un exercice sur soi. Dans leur majorité, il s'agit de salariés qui vont prendre de la hauteur par rapport à leur activité quotidienne, décomposer les contenus de leur travail et le mettre en relation avec leurs contributions attendues.

Cependant, les salariés qui s'engagent dans une démarche de VAE escomptent d'autres retours que la satisfaction de l'avoir mené jusqu'au bout et d'être plus à l'aise dans leur travail. La VAE c'est aussi un tremplin en vue d'une évolution professionnelle au sein de l'entreprise, « *démontrer que je suis motivé et que je veux évoluer au sein de l'entreprise. Pour les promotions internes, je pourrais prétendre à des postes auxquels je n'ai pas le droit* ». Certains des salariés espèrent aussi des retombées en termes d'augmentation de salaire.

Si la VAE renforce le lien avec l'entreprise, elle génère en retour un certain nombre d'attentes que l'entreprise devra en partie prendre en compte si elle veut s'attacher les salariés concernés et ne pas démonétiser la VAE en tant qu'outil RH.

### **III. Principales conclusions en vue de la transférabilité**

#### Sommaire

1. Les clés du succès .....	61
(1) Les phases critiques .....	61
(2) Les conditions de la réussite.....	62
2. La pérennisation de la démarche au sein de l'entreprise .....	63
(1) Constats généraux.....	63
(2) Le retour dans l'entreprise, élément décisif.....	64

# 1. Les clés du succès

---

## (1) Les phases critiques

Les expériences de mise en œuvre de la VAE par les entreprises permettent de repérer les moments clés où la démarche peut aller de l'avant ou au contraire rencontrer des difficultés qui compromettront son déroulement.

Ces **zones de risques** sont de différente nature :

- L'adhésion des salariés      Convaincre les salariés implique ceux-ci aient une idée claire non seulement des retombées les concernant mais de l'investissement individuel qui va leur être demandé. Le risque est de susciter de fausse promesse
- Les choix de certification      Il s'agit de trouver les certifications professionnelles adaptées aux compétences et à l'activité du salarié. L'un des risques encourus est de surdimensionner la cible.
- L'accompagnement      Le bon dosage entre les apports respectifs de l'entreprise, l'apport de l'accompagnateur et celui des salariés est à trouver pour garantir les chances de réussite des candidats. Il s'agit également d'un volume d'heures. L'un des risques est aussi de faire dériver la VAE de son objet initial.
- La relation avec l'organisme      Un lien de confiance est à établir avec les accompagnateurs (partage des objectifs, échanges d'information...). Toute dissonance se fera nécessairement au détriment du propre investissement du salarié.
- La vie pendant la VAE      Les personnes concernées restent dans l'entreprise durant la VAE. Cette période est à gérer avec doigté pour ne pas générer d'iniquité par rapport aux collègues (temps de production)
- Le suivi des salariés concernés      Les risques sont celles d'une démotivation. Le management est attentif au moral des candidats (appui à leur apporter...). Il s'agit également d'anticiper les risques d'échec.
- La gestion de la post-VAE      Dans les deux cas – réussite ou échec - le risque encouru est de ne pas tenir compte de la situation nouvelle qui se trouve créée. La réponse de l'entreprise doit être à minima à la hauteur de la promesse de départ.

## **(2) LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE**

### **EN AMONT DE LA VAE**

- Être au clair sur les finalités donnée à la VAE au départ
- Être au clair sur ce que les bénéficiaires peuvent attendre de la démarche ainsi que sur ce qu'ils ne doivent pas en attendre
- Associer le niveau de management intermédiaire
- Prendre le temps nécessaire à régler le cadre et le processus de mise en œuvre
- Être en capacité d'évaluer les capacités de ses salariés
- Faire le choix de la certification professionnelle visée tenant compte des capacités des salariés concernés et de la cible visée par l'entreprise
- Opérer le choix de l'instance accompagnatrice

### **PENDANT LA VAE**

- Disposer d'un accompagnement extérieur adapté au degré d'autonomie des bénéficiaires
- Assurer un suivi en interne des candidats (motivation...)
- Savoir tirer les sonnettes d'alarme en cours de route si un bénéficiaire risque d'échouer
- Ramasser dans le temps le projet de VAE
- Veiller au respect du calendrier initial

### **APRES LA VAE**

- Reconnaître la démarche des bénéficiaires, l'effort fourni
- Gérer dans le temps le regain de motivation ou la déception suite à la démarche
- Gérer l'échec

## 2. La pérennisation de la démarche au sein de l'entreprise

---

### (1) CONSTATS GÉNÉRAUX

Le contexte pionnier explique en partie la difficulté rencontrée par certaines des entreprises à maintenir l'investissement dans le temps. Elles ont en effet mis beaucoup d'énergie dans une opération qui était nouvelle.

Il leur a fallu bien plus que d'accoutumée (pour une opération de formation par exemple) mobiliser les acteurs internes (l'ensemble de la chaîne hiérarchique), diffuser de l'information, sensibiliser les salariés, détecter les candidats potentiels et les convaincre d'entrer dans la démarche. Rien n'était évident (le choix des certifications...). Du temps a été consacré pendant de longs mois à assurer un suivi.

En final, les porteurs du projet jugent le bilan très positif. La VAE a acquis ses titres de noblesse. Son intérêt pour le futur de l'entreprise n'est absolument pas remis en cause. L'enquête réalisée par questionnaire confirme que la grande majorité des entreprises est dans la perspective de poursuivre l'utilisation de la VAE. 90% des entreprises interrogées par questionnaire prévoient de s'engager bientôt ou plus tard dans une nouvelle démarche de VAE.

Cependant, en rencontrant les différents protagonistes, on s'aperçoit que ces entreprises rencontrent des difficultés à poursuivre. C'est notamment le nombre de candidats qui semble faire défaut.

Différentes raisons évoquées mettent en cause la valeur réduite de l'exemplarité :

- Ce sont les salariés les plus motivés, les plus engagés qui se sont lancés dans l'opération.
- Ils ont démontré qu'il fallait du travail personnel pour réussir la VAE.
- Leurs collègues n'ont pas nécessairement envie de produire les mêmes efforts et d'encourir le risque d'échec.

Le danger de cette situation serait de faire perdre à la VAE sa valeur démonstrative. Or, une démarche VAE serait d'autant moins mobilisée qu'elle deviendrait marginale.

## **(2) LE RETOUR DANS L'ENTREPRISE, ELEMENT DECISIF**

C'est le retour dans l'entreprise après la VAE qui est décisif. Autant les entreprises ont consacré du temps et de l'imagination pour construire avec leurs interlocuteurs les processus internes, autant elles ont négligé cette ultime étape.

Les rencontres avec les salariés qui ont réussi leur VAE montrent qu'ils sont attachés à une reconnaissance par l'entreprise de leurs efforts individuels. Cette reconnaissance ne passe pas nécessairement par une prime ou un gain salarial. Un geste est attendu qui passe par une poignée de main, un entretien pour parler de l'avenir, une réunion pour fêter l'événement au niveau du service avec les collègues, un courrier félicitant l'heureux bénéficiaire ...

A plus moyen terme, l'entreprise devra s'enquérir du devenir de la personne. La réussite à la VAE aura besoin d'être évoquée en entretien.

Ces bases sont d'autant plus faciles à développer que l'entreprise est déjà dans une optique de parcours RH.

\*

\*\*

On peut penser qu'au fur et à mesure que l'offre de service de VAE s'étoffera, du côté des institutionnels et organismes certificateurs, les difficultés énoncées s'estomperont. La mise en œuvre du dispositif VAE aura atteint sa vitesse de croisière.

Cependant, la VAE n'est pas un dispositif ordinaire, même quand il est mis en œuvre à l'initiative de l'entreprise. Il réclame de l'investissement en temps de la part du salarié qui réclame en retour de la reconnaissance.

## **IV. AXES DE REFLEXION ET PRÉCONISATIONS**

1. Conclusions générales de l'étude auprès des entreprises ..... 66
2. Préconisations en termes de communication ..... 71

## 1. Conclusions générales de l'étude auprès des entreprises

---

### 1) Les entreprises sortent dans l'ensemble satisfaites de leur expérience même si elles ont essuyé les plâtres. Au premier degré, elles sont sensibles à l'impact de la démarche en terme de motivation.

Quelque soit la stratégie poursuivie par l'entreprise, le résultat global est une motivation accrue des salariés qui ont bénéficié de la VAE. Ce constat se retrouve dans les plus petites des entreprises comme dans les plus grandes. Il n'est pas une affaire de secteur d'activité.

### 2) La VAE est un outil multifonctionnel, façonnable

L'étude a mis en évidence différentes stratégies d'utilisations de la VAE. Celles-ci peuvent évoluer dans le temps en fonction des enjeux. Elles ne sont pas exclusives les unes des autres.

La VAE n'est ainsi pas réductible à une seule utilisation en entreprise. Elle peut se prêter à du sur mesure.

Des entreprises ont plutôt positionné la VAE comme un outil individuel alors que d'autres l'ont plutôt mise au service d'une approche davantage collective de problématiques internes à régler. Mais on peut trouver les deux logiques cohabiter au sein de la même entreprise.

Cette souplesse est indéniablement l'un des atouts de la VAE, ouvrant de nombreuses perspectives à son utilisation en entreprise.

### 3) L'impact attendu concerne différents domaines

Les effets attendus couvrent un champ extrêmement large, allant des aspects de motivation à ceux de gestion des compétences en passant par les questions de métier et de professionnalisation.

- *La motivation individuelle des salariés*
- *La capacité d'évoluer,*
- *La mobilité au sein de l'entreprise*
- *La professionnalisation ou mise à niveau*
- *La revalorisation d'un métier, d'une fonction*
- *L'image de marque, l'image qualité de l'entreprise*
- *L'employabilité, le positionnement sur le marché du travail,*
- *Le dialogue social*

Dans l'esprit des entreprises, la VAE déborde donc le domaine strict de la certification d'un niveau de compétence ou d'une expérience. Il s'y attache très fortement des idées de développement professionnel et personnel et aussi d'amélioration des compétences et de la maîtrise du poste.

La VAE mettrait en musique des ingrédients de la réussite tant personnelle que collective au bénéfice de l'entreprise et de ses résultats.

#### **4) La VAE ne représente pas une alternative à la formation professionnelle**

Certaines entreprises déclarent effectivement qu'elles ont préféré miser sur la VAE que sur l'envoi en formation pour des raisons de temps opérationnel (la formation aurait écarté trop longtemps les opérateurs concernés de la production). Cet argument perd de son intensité au cours de la mise en œuvre, sur les aspects de budget-temps comme d'implication.

La VAE permet l'individualisation à travers des modalités collectives (accompagnement en groupe). La formation apparaît en contrepoint comme moins souple. La VAE représente également un outil plus fin que la formation, en permettant de régler des problématiques très individuelles.

Le VAE n'aura cependant de succès dans l'entreprise que si elle est productrice d'une valeur ajoutée identifiable.

#### **5) Les entreprises sensibilisées sur la VAE entrevoient les opportunités d'utilisation liées au contexte socio-économique et aux réformes**

Quand on demande à l'entreprise de prendre de la hauteur par rapport à sa propre expérience d'utilisation de la VAE, elle fait facilement le rapprochement avec l'actualité économique et sociale.

Les tensions à venir sur le marché du travail liées au vieillissement de la pyramide des âges, les pressions liées aux normes qualité, les questions de compétitivité... sont autant d'éléments qui poussent à une gestion plus intelligente des ressources stratégiques que constituent les personnels.

#### **6) Un dispositif qui demande un co-investissement important**

La singularité de la VAE réside dans l'importance de cet investissement réciproque. Les entreprises, pour la plupart d'entre elles avaient sous-estimé cette dimension de même qu'elles avaient sous-évalué le temps à consacrer.

Dans leur ensemble, elles ont consacré beaucoup d'énergie à construire le cadre, elles n'ont pas ménagé non plus leur appui direct ou indirect aux salariés concernés. Certaines ont associé de la formation au processus.

Cette implication trouve son équivalent du côté du salarié concerné qui a mis beaucoup de son temps personnel (dont de son temps de loisir). Il s'est emparé de l'objectif, il en a fait son affaire personnelle, tout en entrant dans la logique de l'entreprise.

Le salarié est dans une perspective de progression. La VAE représente une opportunité qu'il doit transformer de façon positive, avec le soutien de l'entreprise. On touche ici un aspect important qui démarque la VAE conduite dans l'entreprise des démarches individuelles.

## **7) L'accompagnement est déterminant dans la réussite de la démarche de la VAE**

Les cas d'échec rencontrés viennent pour une part d'une mauvaise appréciation au départ de la capacité du salarié à aller jusqu'au bout (ou d'une surévaluation de la cible de certification). Les entreprises saisissent rapidement qu'elles ont beaucoup à perdre (en termes de crédibilité) à laisser les salariés s'enfermer et courir à l'échec. Elles comprennent que la mise en place d'un accompagnement est indispensable.

Certaines se sont attachées un accompagnement actif externe. Nombreuses sont celles qui ont organisé un accompagnement interne, sous la forme d'un tutorat.

Tous les interlocuteurs soulignent l'importance de cet accompagnement (alternance de temps de travail collectif et en face-à-face ; rythme régulier de rencontre ; préparation au jury). La disponibilité et l'investissement personnel des accompagnateurs, les conseils concrets de rédaction, la mise à disposition d'outils sont autant d'éléments facilitateurs qui contribuent à dédramatiser la démarche.

## **8) Des entreprises actrices**

L'entreprise s'est comportée en pilote de l'opération. Rarement, elle s'est entièrement remise à un conseil extérieur. Elle a été à l'initiative du projet, elle a posé ses conditions, définit le niveau de prise en charge (temps dédié à la démarche, outils mis à disposition, etc.).

Cette posture se retrouve, que l'entreprise ait privilégié des projets individuels ou qu'elle ait engagé une démarche collective.

On doit rappeler que la réussite du dispositif tient souvent à la volonté d'une individualité, le porteur du projet qui en interne joue un rôle moteur dans la mise en œuvre du projet et son aboutissement.

## **9) Mais confrontées à un certain nombre de difficultés**

Les entreprises ne masquent pas les difficultés qu'elles ont rencontrées dont certaines liées à leur propre inexpérience du domaine mais d'autres imputables à l'environnement institutionnel lui-même qui n'est pas assez au fait des réalités et des temporalités d'une entreprise. Le montage d'une opération collective de VAE reste insuffisamment adapté. La lenteur du processus, la disponibilité des accompagnateurs externes, les délais de

traitement des dossiers, les dates de certification, les questions qui restent sans réponse ... sont autant d'éléments qui peuvent faire abandonner un chef d'entreprise pourtant intéressé. Le choix même des titres n'a pas été une affaire simple.

Globalement, le processus de validation est apparu bien trop long. Or, les entreprises s'accordent pour dire qu'il leur est difficile de maintenir la motivation et les efforts lorsque l'échéance s'éloigne.

Le fait que l'offre de VAE ne soit pas encore packagée peut poser de sérieux freins à la mise en œuvre dans les PME. De fait, les différents acteurs se sont trouvés en situation d'apprentissage par rapport aux expériences.

#### **10) Les retours positifs (en termes de bénéfices) sont dans les deux sens, Salarié bénéficiaire de la VAE et Entreprise**

Tous les constats convergent pour dire que les salariés à l'issue de la VAE ressentent une immense fierté personnelle et professionnelle qui est à la hauteur de leur investissement dans la démarche. Il s'agit d'un résultat très important qui justifie a posteriori le choix pris par les entreprises d'utiliser la VAE.

Les personnes concernées déclarent qu'elles sont plus à l'aise dans leur poste, qu'elles ont plus clairement conscience de leur rôle dans l'entreprise et qu'elles ont gagné en autonomie. Elles se sentent plus légitimes et plus reconnues dans l'exercice de leur fonction. Le nouveau regard porté sur son travail donne davantage confiance en soi et sur sa propre capacité à rebondir. On ne met plus en doute son employabilité

Ce résultat représente autant de gains pour l'entreprise qui a priori peut compter davantage sur le salarié.

Toutefois, si la VAE renforce le lien avec l'entreprise, elle génère en retour un certain nombre d'attentes (reconnaissance, parcours professionnel, rémunération...) que l'entreprise devra en partie prendre en compte si elle veut s'attacher les salariés concernés et ne pas démonétiser la VAE en tant qu'outil RH.

#### **11) Pour pérenniser la démarche, la gestion de l'après VAE est très importante**

Dans la majorité des cas, les entreprises ont très clairement signifié au départ à leurs salariés volontaires que la réussite à la VAE n'entraînerait pas d'augmentation salariale. Les salariés ont accepté cette dissociation. Ils sont cependant attachés à une reconnaissance par l'entreprise de leurs efforts individuels, qui peut revêtir différentes formes. L'entreprise qui ne prend pas la précaution de marquer la réussite risque de créer beaucoup de déception et de décourager les nouvelles candidatures.

L'absence de lien avec la situation individuelle ne peut tenir sur le plus long terme. La solution passe par un vrai management RH des parcours professionnels. L'entreprise devra a minima s'enquérir du devenir de la personne au cours des entretiens professionnels.

L'exemplarité ne suffit pas à enclencher de nouvelles candidatures. Les ingrédients du succès sont aussi les mêmes éléments qui jouent négativement : la personnalité des candidats de la première promotion, l'effort personnel demandé, la crainte de l'échec, le défaut de rétribution à la clé ...

Le travail personnel demandé peut certainement être dissuasif pour les collègues. La question centrale reste l'anticipation des risques d'échec et la gestion de l'échec. On voit une fois de plus l'importance que peut jouer l'accompagnement, dont le management de proximité doit être partie prenante.

## **12) L'étude confirme une méconnaissance par les autres entreprises du dispositif et une incertitude quant à son impact qui constituent autant d'obstacles à son utilisation par les entreprises**

Les entreprises qui se sont engagées la première fois dans la VAE ont eu à intégrer un processus dont elles n'avaient que des idées imprécises. Leurs partenaires eux-mêmes ont eu à se positionner par rapport à une demande inédite. Ils avaient une connaissance du dispositif dans sa version individuelle. Ils avaient été peu confrontés aux problématiques posées par leurs interlocuteurs des entreprises.

Cet esprit pionnier reste encore très présent. Le déploiement de la VAE à un plus grand nombre d'entreprises implique le dépassement d'un certain nombre d'idées reçues. L'enjeu est de développer une autre vision du rôle même donné à la VAE qui est de valoriser les compétences acquises au bénéfice des individus mais aussi des entreprises qui devraient en tirer parti dans leur politique tant sociale qu'économique.

## 2. Préconisations en termes de communication

---

### 1. **Faire en sorte que les entreprises puissent se représenter de façon tangible les résultats de la VAE**

Pour combattre les idées reçues, la meilleure méthode est de faire appel à une communication de témoignage. On est entre pairs qui parlent concrètement des finalités qu'ils poursuivaient avec la VAE et des résultats constatés à l'arrivée.

### 2. **Communiquer sur le fait que ces résultats concernent aussi bien les aspects de motivation individuelle que de professionnalisation**

La communication doit immédiatement casser la référence à un processus scolaire. On est dans la sphère centrale de l'entreprise. La VAE, ce sont les Hommes bien sûr mais ici oeuvrant pour la réussite de l'entreprise. La motivation est le ressort de la performance de l'entreprise, elle se nourrit d'un effort constant de professionnalisation.

### 3. **Valoriser l'idée que la VAE est une démarche qui permet de concilier l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt du salarié (gagnant / gagnant)**

La VAE représente une opportunité que le salarié transforme de façon positive, avec le soutien de l'entreprise. Celle-ci au travers de la valorisation de l'expérience se donne des leviers pour construire son projet. Les retours positifs pour le salarié et ceux pour l'entreprise sont indissociables.

### 4. **Montrer que l'entreprise est actrice. La VAE est une démarche connectée au projet de l'entreprise**

La VAE est organisée à l'initiative de l'entreprise. C'est elle qui en détermine l'ambition et la cible. Elle peut prioritairement l'utiliser au service de sa politique RH, elle peut la mettre au service d'une approche collective des problématiques à régler au sein de l'entreprise.

### 5. **Témoigner sur le fait que le dispositif se prête à différentes finalités. C'est une démarche qui ouvre un spectre large en termes d'objectifs**

Ce point est déterminant pour signifier la proximité de la démarche par rapport aux propres préoccupations forcément diverses de l'entreprise. Le message est que la VAE n'enferme pas l'entreprise dans une problématique unique. Cette démonstration passe par des témoignages de chefs d'entreprise sur leur propre utilisation de la VAE, mettant en relief les types d'utilisation :

- Motiver, fidéliser les salariés
- Développer l'employabilité
- Pérenniser les savoir-faire
- Accompagner les évolutions de l'activité et des métiers
- Accompagner l'évolution interne des salariés
- ...

## **6. Faire le lien avec le contexte socio-économico-culturel**

Sans en faire le centre de l'argumentaire, il s'agit de remettre en perspective les enjeux (pour ne pas parler des menaces) auxquels les entreprises se trouveront confrontées à plus ou moins brève échéance, du fait des tensions prévisibles sur le recrutement des personnels qualifiés, des pressions croissantes liées aux normes qualité, des questions de compétitivité... Encore une fois, la communication doit appuyer l'idée que les compétences sont la ressource stratégique de l'entreprise et que la VAE peut contribuer à aller de l'avant.

## **7. Positionner la VAE comme un outil bien distinct de la formation. Elle concerne un autre registre**

La VAE représente un mode d'accès direct à la certification. Ses atouts sont dans l'individualisation et la souplesse. Elle n'est pas concurrente avec la formation dont la cible n'est pas forcément la certification. L'articulation reste cependant possible entre les deux démarches.

## **8. Sans chercher à en faire l'outil exceptionnel (la clé universelle), s'appliquer à bien faire ressortir la singularité de la VAE parmi les outils RH de mobilisation**

Cette singularité réside dans le fait qu'il s'agit d'abord d'une démarche co-partagée. Les messages à délivrer portent ici sur le montage du projet qui nécessite l'adhésion des salariés concernés, la nature et l'intensité de l'accompagnement qui sont adaptées aux problématiques individuelles.

## **9. Rendre accessible la démarche, même en l'absence de structure RH interne par la mise en place d'une plateforme mutualisée (n° vert, site Internet – Extranet)**

Cette plateforme se présenterait comme un Portail présentant sa propre information et donnant accès à d'autres sites (gérés par d'autres organismes institutionnels ou d'autres opérateurs en fonction des thématiques, notamment ceux des grands ministères certificateurs). Ce Portail (Extranet) permettrait de mailler un réseau.

Le principe est le suivant :

- L'entreprise désireuse de compléter son information consulte le site
- Ce site présente (par un jeu d'onglets) les informations générales relatives à la VAE (dispositif juridique, définitions, schéma de mise en œuvre, questions clés à se poser...)
- Il donne par région les interlocuteurs à contacter
- Il renvoie aux sites correspondants

On prévoit la possibilité d'une interrogation par voie électronique (message laissé sur le site dans l'espace réservé).

Ce portail est clairement identifié comme relevant de la DGE (logo du Ministère).

**10. Faire en sorte que l'entreprise se sente moins seule dans le lancement et la mise en œuvre de la VAE, en l'instrumentant (phasage, interlocuteurs ressources, vade-mecum des bonnes pratiques...)**

En complément et en appui de cette plateforme, des outils pratiques sont préparés à l'attention des entreprises qui voudraient en savoir davantage et se lancer dans la démarche de VAE :

- Un vade-mecum détaillant les incontournables (points-clés, phases, ressources à mobiliser ...) et donnant un certain nombre de bonnes pratiques. Ce vade-mecum se présenterait sous la forme d'un livret
- Un ensemble de fiches pratiques traitant de points particuliers
- Une liste des interlocuteurs ressources (par région).

Nous estimons indispensable que par région, un interlocuteur référent soit désigné. Une convention devra être signée entre ce réseau et la DGE qui définira avec précision ses missions. Celles-ci ne devront pas empiéter sur le rôle des organismes certificateurs. Il s'agit de simplifier la recherche du chef d'entreprise en lui permettant d'accéder à une porte d'entrée au dispositif qui l'orientera vers les organismes utiles.

Nous recommandons le choix d'un réseau qui ait une très bonne connaissance des problématiques des entreprises, assise sur une habitude de travail en direct avec elles. Cette crédibilité fait partie des conditions incontournables à la diffusion de l'utilisation de la VAE au sein des entreprises.

**11. Rendre plus proche, c'est aussi désacraliser la VAE, en se gardant des emphases ou des promesses excessives**

La tonalité de la communication doit rester en lien avec les préoccupations concrètes des entreprises.

**12. Développer l'idée que la VAE peut venir s'intégrer dans d'autres démarches (temps de parcours – point d'aboutissement – point d'initialisation)**

Dans le même temps, la VAE – loin d'être un OVNI – est présentée comme un outil s'articulant parmi d'autres démarches de l'entreprise. C'est justement parce qu'elle permet une réponse individualisée qu'elle peut être une suite ou une porte d'entrée à d'autres démarches de professionnalisation ou de gestion des compétences, dont la formation.

## **ANNEXES**

## Annexe 1 – Comité de pilotage

---

Organisme	Représentant
CNFPTLV	Françoise AMAT
CNCP	George ASSERAF
Fédération de la Plasturgie	Florence BONNET TOURE
ISTP	Claude BOYER
ANACT	Patrick CONJARD
AGEFOS PME	Olivia DA SILVA
DRTEFP Nord Pas de Calais	Philippe FAUCOMPRESZ
MIME	Maryse HUET
ACFCI	Patrick LE BOURLAY
DRIRE Pays de Loire	Aude RAVERDY
Education Nationale	Gilles SCHILDKNECHT
Minéfi / DGE	Véronique BARRY
Minéfi / DGE	Martine CRUSILLEAU
Minéfi / DGE	Elisabeth ALLE
<i>IOTA Management</i>	<i>Xavier PETTE</i>
<i>IOTA Management</i>	<i>Charlotte DEVIN-GOURAND</i>

## Annexe 2 – Les interlocuteurs institutionnels rencontrés

---

DRTEFP	Nord-Pas-de-Calais	M. FAUCOMPRESZ - Mme Josette GROS
	Pays de Loire	M. COLLET
	Rhône-Alpes	Mme Anne GADALA - Mlle Céline DOUILLET
Conseil Régional	Nord-Pas-de-Calais	M. LARDEUR - Mme LAMEYSE
	Pays de Loire	M. DEBRE
	Rhône-Alpes	Mme Carole DORE
CRCI	Nord-Pas-de-Calais	M. Thierry COLLET
	Pays de Loire	M. Pierre VEILLE
	Rhône-Alpes	M. BOYER
CCI	Lille	M. Stéphane DESCAMPS
	Armentières	M. Hervé MOLIN
Branches	UIMM	M. DE NAVACELLE
	LEEM	Mme GARASSINO
	Plasturgie	Mme BONNET TOURE
	UIT	M. Xavier ROYER
OPCA	FORCEMAT	M. GROVOGEL
	OPCAIM	M. JOSSE
	AGEFOS PME	Mme DA SILVA
Réseau ANACT	Nord-Pas-de-Calais	M. Laurent BALAS
	Pays de Loire	M. Bernard DEVIN
	Rhône-Alpes	Mme LENAIN
CIBC	Savoie	Mme MARCHAND
	Haute Savoie	Mme MICHELLE GAY

## Annexe 3 – Les entreprises rencontrées

---

### MONOGRAPHIES D'ENTREPRISES

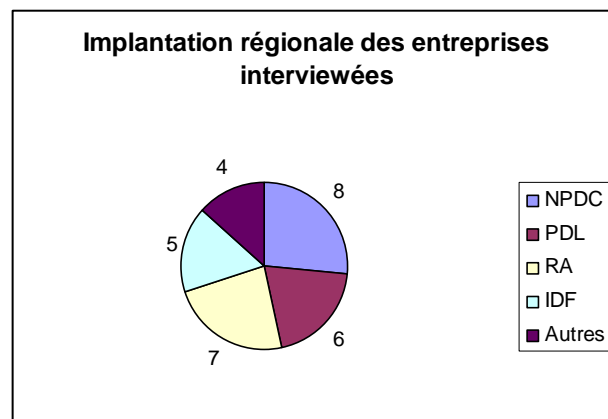
Les entreprises rencontrées :

1. Aguettant
2. Alcan Pechiney
3. Altadis
4. Assystem
5. Atmel
6. Axipack
7. Beneteau
8. Bride Pharma
9. Brothier
10. Crédit Mutuel Nord Europe
11. Dalkia
12. Danone
13. Dep Industrie
14. DK Bus Marine
15. Dynastar
16. ECCE
17. Fongecif NPDC
18. GIAT Industrie
19. Groupe Rebillon
20. Hartmann
21. Lenoir Sécurité Incendie
22. Metal Partner
23. Onyx Granjouan
24. Razel
25. Saupiquet
26. Sensorex
27. Snecma Moteurs
28. Société Française d'Intervention et de Sécurité
29. Valespace
30. Via Autoroute

## Localisation géographique

Le choix du comité de pilotage de l'étude s'est porté sur les quatre régions : Ile de France, Nord Pas de Calais, Rhône Alpes et Pays de Loire. Ces quatre régions regroupent 26 des 30 cas d'entreprises.

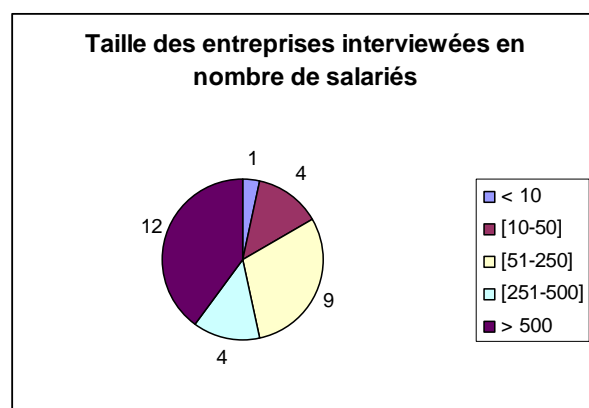
Quatre entreprises implantées dans d'autres régions (Alsace, Midi-Pyrénées et Champagne) nous ont paru intéressantes à inclure dans l'échantillon pour l'intérêt que représentait leur démarche.



## Effectif des entreprises

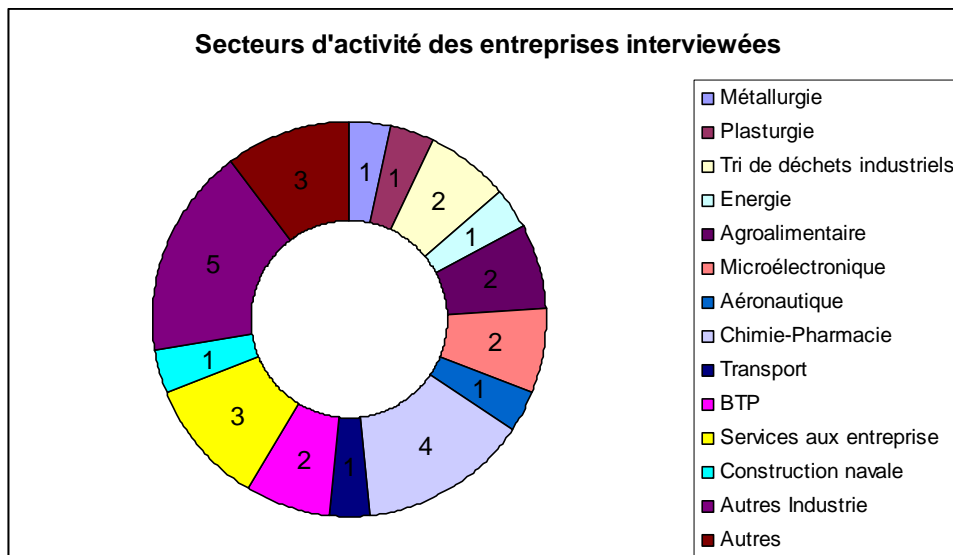
Nous avons regroupé les entreprises en 5 catégories : moins de 10 salariés, de 10 à 50 salariés, de 51 à 250 salariés, de 251 salariés à 500 salariés et + de 500 salariés.

C'est l'effectif de l'établissement concerné par la démarche qui est l'unité de référence pour ce classement des entreprises par effectif.



## Secteurs d'activité

Les entreprises étudiées sont situées dans leur grande majorité sur les secteurs de l'industrie et des services à l'industrie. Quelques secteurs d'activité où les contraintes des entreprises, les enjeux de marché et les profils des salariés se rapprochent de ces secteurs ont été inclus dans l'échantillon (agroalimentaire, BTP, Transport, etc.).



## Les certifications professionnelles visées via la VAE dans les entreprises rencontrées / le nombre de salariés concernés

Certifications professionnelles	Nombre d'entreprises	Nombre de salariés bénéficiaires au total
Diplômes Ministère de l'Education nationale	21	525
Titres professionnels du Ministère du Travail	7	108
CQP Branches	5	168
<i>Total</i>	<i>33<sup>14</sup></i>	<i>801</i>

<sup>14</sup> Trois entreprises se situent à la fois sur des titres du Ministère du travail et des diplômes de l'Education Nationale

## Annexe 4 – Questionnaire

---

## Ministère de l'Industrie – Etude sur l'utilisation de la VAE par les entreprises

Nom de l'entreprise :	
Activité principale de l'entreprise :	Code APE :
Effectifs de l'entreprise :	Appartenance à un groupe : <input type="checkbox"/>
Région :	Fonction de la personne qui répond :

### A TOUTES LES ENTREPRISES

**1. Est-ce que dans votre entreprise ... ?**

▪ On a déjà mis en œuvre la VAE	<input type="checkbox"/>
▪ On a des projets en cours de VAE	<input type="checkbox"/>
▪ On n'a encore rien démarré à ce sujet, on étudie la question	<input type="checkbox"/>
▪ On n'a pas l'intention dans l'immédiat de se lancer dans ce projet	<input type="checkbox"/>

**2. Même si vous n'avez pas encore mis en place cette démarche, diriez-vous que la VAE?**

▪ C'est une décision très individuelle qui appartient au seul salarié, l'entreprise doit rester en retrait	<input type="checkbox"/>
▪ L'entreprise a son mot à dire sans trop orienter les choix	<input type="checkbox"/>
▪ C'est à l'entreprise d'avoir l'initiative et d'encourager les salariés	<input type="checkbox"/>
▪ Cela n'a de sens que si le projet est porté par l'entreprise	<input type="checkbox"/>

**3. Une entreprise comme la vôtre, que peut-elle attendre de la mise en œuvre de la VAE ?**

	<i>en 1<sup>er</sup></i>	<i>en 2<sup>nd</sup></i>	<i>en 3<sup>eme</sup></i>
▪ Valoriser, motiver le personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Favoriser le dialogue social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Valoriser certains métiers clés au sein de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Accompagner les évolutions de l'activité et des métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Mettre en adéquation les postes occupés et les niveaux de qualification	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Accompagner l'évolution interne de certains salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Développer l'employabilité des salariés vis-à-vis de l'interne ou de l'externe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Renforcer « l'image qualité » de l'entreprise vis-à-vis de l'externe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Réduire les parcours et les coûts de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Dans lequel de ces domaines attendez-vous les gains les plus importants?**

▪ Humain (reconnaissance, motivation ...)	<input type="checkbox"/>
▪ Management RH (gestion des compétences...)	<input type="checkbox"/>
▪ Organisationnel (accompagner des choix d'organisation)	<input type="checkbox"/>
▪ Economique (compétitivité, productivité...)	<input type="checkbox"/>
▪ Social (dialogue social, plan social...)	<input type="checkbox"/>

**5. De leur côté, qu'est-ce que vos salariés peuvent attendre d'une VAE?**

	<i>en 1<sup>er</sup></i>	<i>en 2<sup>nd</sup></i>	<i>en 3<sup>eme</sup></i>
▪ Faire un point individuel en formalisant les compétences acquises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Etre davantage en mesure d'évoluer dans l'entreprise, faire reconnaître son potentiel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Gagner en reconnaissance par rapport aux collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Avoir un diplôme/titre/certification qui leur permet d'envisager avec plus de sérénité l'avenir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Gagner en professionnalisme dans l'exercice de leur activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Gagner en autonomie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Mettre en relation compétences et rémunération	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Selon vous, la mise en place d'une VAE en entreprise est-elle une démarche... ?**

▪ Très simple	<input type="checkbox"/>	▪ assez simple	<input type="checkbox"/>	▪ assez complexe	<input type="checkbox"/>	▪ très complexe	<input type="checkbox"/>
▪ Très économique	<input type="checkbox"/>	▪ assez économique	<input type="checkbox"/>	▪ assez coûteuse	<input type="checkbox"/>	▪ très coûteuse	<input type="checkbox"/>
▪ Très rapide	<input type="checkbox"/>	▪ assez rapide	<input type="checkbox"/>	▪ assez longue	<input type="checkbox"/>	▪ très longue	<input type="checkbox"/>

**7. Quels sont d'après-vous les points clés dans la mise en place d'une VAE ?**

	<i>en 1<sup>er</sup></i>	<i>en 2<sup>nd</sup></i>	<i>en 3<sup>eme</sup></i>
▪ Monter le dossier de financement de la démarche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Identifier les bons partenaires extérieurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Trouver les diplômes / titres / certifications adaptés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Mettre en place l'accompagnement adapté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Associer la hiérarchie intermédiaire du salarié à la démarche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Anticiper les attentes de reconnaissance suite à la VAE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



de leur VAE ?

Oui  Non

Si oui, merci de préciser le nombre d'heures :

20. A l'issue du jury, combien de salariés bénéficiaires ont-ils obtenu l'intégralité du diplôme, titre ou certification ?

21. A ceux qui n'ont validé qu'une partie de la certification, un parcours de formation a-t-il été proposé ?

Oui  Non

22. Quelles difficultés votre entreprise a-t-elle éventuellement rencontrées au cours de la démarche ?

en 1<sup>er</sup> en 2<sup>nd</sup> en 3<sup>eme</sup>

- |                                                                                                |                          |                          |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ▪ Bien cibler le type et le niveau du diplôme/titre/certification adéquats                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Organiser la démarche avec les organismes (dossier financier, accompagnement, validation...) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Dégager le temps nécessaire en interne pour suivre et accompagner les personnes              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Maintenir tout du long la motivation des candidats à la VAE                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Gérer les conséquences au niveau de la production ou du travail quotidien                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Gérer le retour dans l'entreprise après la VAE (échec ou réussite)                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

23. Quelles difficultés les bénéficiaires de la démarche ont-ils éventuellement rencontrées au cours de la démarche ?

en 1<sup>er</sup> en 2<sup>nd</sup> en 3<sup>eme</sup>

- |                                                                      |                          |                          |                          |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ▪ La prise de recul nécessaire pour repérer les compétences acquises | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ L'importance du travail personnel à fournir                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ L'articulation avec la charge de travail en poste                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ La confiance en leurs chances de réussite                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Le passage à l'écrit dans la rédaction du dossier de VAE           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ L'utilisation de l'outil informatique                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▪ L'entretien avec le jury                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

24. De combien de jours pris sur le temps de travail, les salariés ont-ils bénéficié pour la préparation de leur VAE (accompagnement, formation, travail personnel...) ?

25. A combien estimez-vous le coût de la VAE par salarié bénéficiaire ?

- |                                               |                               |
|-----------------------------------------------|-------------------------------|
| ▪ Ensemble des dépenses hors formation        | .....€ / salarié bénéficiaire |
| ▪ Ensemble des dépenses incluant la formation | .....€ / salarié bénéficiaire |

26. Votre entreprise a-t-elle proposé aux salariés qui ont été validés...? (plusieurs réponses possibles)

- |                                                        |                          |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|
| ▪ Evolution interne, promotion                         | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Nouvelles missions, responsabilités, projets confiés | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Mise en phase du poste occupé et de la rémunération  | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Attribution d'une prime                              | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Remise d'un cadeau symbolique                        | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Rien de particulier                                  | <input type="checkbox"/> |

27. En comparant à la situation d'avant la démarche de VAE, avez-vous l'impression... ?

- |                                                   |                              |                              |
|---------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| ▪ De mieux connaître vos salariés                 | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| ▪ De compter sur des salariés plus motivés        | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| ▪ De disposer de salariés plus compétents         | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| ▪ De disposer de salariés en capacité d'évoluer   | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| ▪ D'être dans une entreprise qui fonctionne mieux | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |

28. Par rapport au projet de départ, diriez-vous que votre entreprise a atteint les objectifs qu'elle s'était fixés ?

Oui, complètement  Oui, en large partie  Oui, pour une partie seulement  Non, pas vraiment

29. Prévoyez-vous de vous engager dans une nouvelle démarche de VAE ?

Bientôt  Plus tard  Non

30. En fin de compte, après avoir pesé les avantages et les inconvénients, diriez-vous que la démarche de VAE menée au sein de l'entreprise a été... ?

Très satisfaisante  Plutôt satisfaisante  Plutôt insatisfaisante  Très insatisfaisante

**31/ ⇒ Votre entreprise n'a pas encore engagé de démarche de VAE ☐, pouvez-vous en préciser les raisons (ce qui vous fait éventuellement hésiter ou ce qui vous fait rejeter cette solution...)?**

**⇒ Votre entreprise a une expérience de VAE ☐, comment argumenteriez-vous le fait de poursuivre ou au contraire de ne pas renouveler cette démarche ?**

**32/ Vos autres remarques éventuelles à propos de la VAE ?**

## Annexe 4 – Tableaux de résultats

---

### **Grille de lecture des tableaux :**

- Les réponses aux questions sont différenciées par catégorie d'entreprises (celles qui ont mis en œuvre ou sont en cours de mise en œuvre, celles qui n'ont encore rien démarré à ce sujet ou n'ont pas l'intention de se lancer dans l'immédiat, et le total)
- Les réponses aux questions sont affichées en % colonne

**1 : Activité principale de l'entreprise / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total des entreprises
Non réponse	5%	5%	5%
Administration		3%	1%
BTP	1%		1%
Industries alimentaires	7%	3%	6%
Industries extractives	1%		1%
Industrie manufacturière	14%	5%	11%
Matériaux pour la construction et l'industrie	5%		4%
Industrie du caoutchouc et des plastiques	9%	20%	13%
Secteur de la mécanique	1%		1%
Secteurs de la métallurgie et travail des métaux	3%		2%
Secteurs de l'électricité, l'électronique et l'informatique	3%	5%	4%
Secteur de l'industrie textile	6%		4%
Transports et Communications	2%	10%	4%
Services aux entreprises	3%	15%	7%
Secteur de la sécurité	2%		1%
Commerce	3%	5%	4%
Industries pharmaceutiques et chimiques	9%	3%	7%
Sanitaire et Social	3%	8%	4%
Autres Industries	11%	3%	9%
Autre	9%	18%	12%
Total	100%	100%	100%

**2. Effectifs / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	5%	3%	4%
Moins de 10	6%	13%	8%
Entre 10 et 50	15%	23%	17%
Entre 51 et 250	29%	38%	32%
Entre 251 et 500	16%	8%	13%
Plus de 500	29%	18%	26%
Total	100%	100%	100%

**3. Appartenance à un groupe / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	4%	5%	4%
Oui	54%	35%	49%
Non	42%	60%	47%
Total	100%	100%	100%

**4 Région / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	1%	3%	1%
Alsace	2%		1%
Aquitaine	1%	5%	2%
Auvergne	4%		3%
Bourgogne		5%	1%
Bretagne	1%		1%
Champagne-Ardenne	1%		1%
Franche-Comté	2%	3%	2%
Haute-Normandie		3%	1%
Ile-de-France	14%	5%	11%
Languedoc-Roussillon	1%		1%
Lorraine	1%		1%
Midi-Pyrénées	4%	25%	10%
Nord Pas-de-Calais	17%	23%	18%
PACA	3%	3%	3%
Pays-de-Loire	8%	18%	11%
Picardie	10%		7%
Rhône-Alpes	29%	10%	24%
Total	100%	100%	100%

**5. Fonction de la personne qui répond / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	6%	8%	7%
Direction	18%	30%	21%
DRH	9%		7%
RRH	17%	23%	18%
Responsable Formation	34%	13%	28%
DAF	1%	3%	1%
Comptable	3%	13%	6%
Gérant	2%	3%	2%
Assistante Direction ou RH	8%	8%	8%
Autre	1%	3%	1%
Total	100%	100%	100%

**Q2 : Portage du projet / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	7%	3%	6%
C'est une décision très individuelle qui appartient au seul salarié, l'entrepris	8%	38%	17%
L'entreprise a son mot à dire sans trop orienter les choix	21%	38%	26%
C'est à l'entreprise d'avoir l'initiative et d'encourager les salariés	51%	20%	42%
Cela n'a de sens que si le projet est porté par l'entreprise	13%	3%	10%
Total	100%	100%	100%

Q3 : Attentes entreprises / Tableau : % Colonnes

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse		1%	
Valoriser, motiver le personnel : En premier	11%	10%	10%
Valoriser, motiver le personnel : En second	6%	7%	6%
Valoriser, motiver le personnel : En troisième	5%	3%	4%
Favoriser le dialogue social : En premier	1%	3%	2%
Favoriser le dialogue social : En second	2%	3%	2%
Favoriser le dialogue social : En troisième	3%	4%	3%
Valoriser certains métiers clés au sein de l'entreprise : En premier	2%	3%	3%
Valoriser certains métiers clés au sein de l'entreprise : En second	3%	4%	3%
Valoriser certains métiers clés au sein de l'entreprise : En troisième	1%	2%	2%
Accompagner les évolutions de l'activité et des métiers : En premier	5%	5%	5%
Accompagner les évolutions de l'activité et des métiers : En second	4%	4%	4%
Accompagner les évolutions de l'activité et des métiers : En troisième	4%	3%	3%
Mettre en adéquation postes occupés /niv. de qualif. : En premier	4%	4%	4%
Mettre en adéquation postes occupés /niv. de qualif. : En second	5%	5%	5%
Mettre en adéquation postes occupés /niv. de qualif. : En troisième	3%	3%	3%
Accompagner l'évolution interne de certains salariés : En premier	5%	6%	5%
Accompagner l'évolution interne de certains salariés : En second	4%	4%	4%
Accompagner l'évolution interne de certains salariés : En troisième	1%	1%	1%
Développer l'employabilité interne et externe des salariés : En premier	8%	6%	7%
Développer l'employabilité interne et externe des salariés : En second	4%	3%	4%
Développer l'employabilité interne et externe des salariés : En troisième	4%	3%	4%
Renforcer "l'image qualité" de l'entreprise vis-à-vis de l'externe : En premier	3%	2%	3%
Renforcer "l'image qualité" de l'entreprise vis-à-vis de l'externe : En second	3%	1%	2%
Renforcer "l'image qualité" de l'entreprise vis-à-vis de l'externe : En troisième	3%	4%	4%
Réduire les parcours de formation : En premier		1%	
Réduire les parcours de formation : En second	4%	1%	3%
Réduire les parcours de formation : En troisième	4%	3%	4%
Total	100%	100%	100%

**1ères Attentes entreprises / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse		2%	1%
Valoriser, motiver le personnel : En premier	27%	25%	27%
Favoriser le dialogue social : En premier	4%	6%	5%
Valoriser certains métiers clés au sein de l'entreprise : En premier	6%	8%	7%
Accompagner les évolutions de l'activité et des métiers : En premier	12%	13%	12%
Mettre en adéquation postes occupés /niv. de qualif. : En premier	10%	9%	10%
Accompagner l'évolution interne de certains salariés : En premier	12%	16%	13%
Développer l'employabilité interne et externe des salariés : En premier	20%	16%	18%
Renforcer "l'image qualité" de l'entreprise vis-à-vis de l'externe : En premier	8%	5%	7%
Réduire les parcours de formation : En premier	1%	2%	1%
Total	100%	100%	100%

**DETAIL ATTENTES ENTREPRISES**

**Valoriser, motiver le personnel / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	25%	23%	24%
En premier	38%	40%	38%
En second	20%	28%	22%
En troisième	18%	10%	15%
Total	100%	100%	100%

**Favoriser le dialogue social / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	79%	65%	75%
En premier	5%	10%	7%
En second	6%	10%	7%
En troisième	9%	15%	11%
Total	100%	100%	100%

**Valoriser certains métiers clés au sein de l'entreprise / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	76%	65%	73%
En premier	8%	13%	10%
En second	10%	15%	12%
En troisième	5%	8%	6%
Total	100%	100%	100%

**Accompagner les évolutions de l'activité et des métiers / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	55%	50%	54%
En premier	17%	20%	18%
En second	16%	18%	16%
En troisième	13%	13%	13%
Total	100%	100%	100%

**Mettre en adéquation postes occupés / niv. de qualif. / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	60%	55%	59%
En premier	14%	15%	14%
En second	17%	20%	18%
En troisième	9%	10%	10%
Total	100%	100%	100%

**Accompagner l'évolution interne de certains salariés / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	66%	55%	63%
En premier	17%	25%	19%
En second	15%	15%	15%
En troisième	3%	5%	4%
Total	100%	100%	100%

**Dvper l'employabilité interne et externe des salariés / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	43%	50%	45%
En premier	27%	25%	26%
En second	16%	13%	15%
En troisième	15%	13%	14%
Total	100%	100%	100%

**Renforcer "l'image qualité" de l'entreprise vis-à-vis de l'externe / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	69%	70%	69%
En premier	10%	8%	10%
En second	9%	5%	8%
En troisième	11%	18%	13%
Total	100%	100%	100%

**Réduire les parcours de formation / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	72%	80%	74%
En premier	1%	3%	1%
En second	14%	5%	11%
En troisième	14%	13%	13%
Total	100%	100%	100%

**Gains attendus entreprise / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	1%	5%	2%
Humain	26%	58%	35%
Management RH	39%	13%	31%
Organisationnel	8%	3%	7%
Economique	17%	15%	16%
Social	9%	8%	9%
Total	100%	100%	100%

**Q5 1ères Attentes salariés / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	25%	2%	18%
Attentes salariés: Faire un point individuel formalisant les compétences : En premier	17%	26%	20%
Attentes salariés : Etre davantage en mesure d'évoluer en interne : En premier	13%	19%	15%
Attentes salariés : Gagner en reconnaissance par rapport aux collègues : En premier	3%		2%
Attentes salariés : Envisager avec plus de sérénité l'avenir : En premier	25%	30%	27%
Attentes salariés : Gagner en professionnalisme : En premier	8%	8%	8%
Attentes salariés : Gagner en autonomie : En premier	3%	4%	3%
Attentes salariés : Mettre en relation compétences et rémunération : En premier	7%	11%	8%
Total	100%	100%	100%

**DETAIL ATTENTES SALARIES**

**Attentes salariés: Faire un point individuel formalisant les compétences acquises /** Tableau : % Colonnes

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	41%	28%	36%
En premier	28%	35%	31%
En second	11%	18%	13%
En troisième	20%	20%	20%
Total	100%	100%	100%

**Attentes salariés : Etre davantage en mesure d'évoluer en interne /**Tableau : % Colonnes

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	22%	23%	22%
En premier	23%	25%	24%
En second	34%	38%	36%
En troisième	20%	15%	18%
Total	100%	100%	100%

**Attentes salariés : Gagner en reconnaissance par rapport aux collègues /** Tableau : % Colonnes

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	72%	75%	73%
En premier	5%		3%
En second	11%	8%	10%
En troisième	13%	18%	14%
Total	100%	100%	100%

**Attentes salariés : Envisager avec plus de sérénité l'avenir /**Tableau : % Colonnes

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	20%	40%	28%
En premier	42%	40%	41%
En second	23%	13%	19%
En troisième	14%	8%	12%
Total	100%	100%	100%

**Attentes salariés : Gagner en professionnalisme /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	61%	55%	59%
En premier	13%	10%	12%
En second	17%	18%	17%
En troisième	9%	18%	13%
Total	100%	100%	100%

**Attentes salariés : Gagner en autonomie /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	80%	80%	80%
En premier	5%	5%	5%
En second	11%	8%	10%
En troisième	5%	8%	6%
Total	100%	100%	100%

**Attentes salariés : Mettre en relation compétences et rémunération /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	63%	65%	63%
En premier	13%	15%	13%
En second	11%	8%	10%
En troisième	14%	13%	13%
Total	100%	100%	100%

**Q6 Perception globale de la démarche /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	2%	20%	9%
Très simple	5%		3%
Assez simple	27%	23%	25%
Assez complexe	58%	48%	54%
Très complexe	9%	10%	10%
Total	100%	100%	100%

**Perception du coût de la démarche /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	9%	35%	19%
Très économique	11%	5%	9%
Assez économique	33%	28%	31%
Assez coûteuse	41%	33%	38%
Très coûteuse	6%		4%
Total	100%	100%	100%

**Perception de la temporalité de la démarche /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	8%	30%	16%
Très rapide	5%		3%
Assez rapide	27%	18%	23%
Assez longue	45%	35%	41%
Très longue	16%	18%	16%
Total	100%	100%	100%

**Q7 Point clé : Monter le dossier de financement de la démarche /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	56%	43%	51%
En premier	11%	13%	12%
En second	13%	18%	14%
En troisième	20%	28%	23%
Total	100%	100%	100%

**Point clé: Identifier les bons partenaires extérieurs /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	31%	33%	32%
En premier	23%	33%	27%
En second	34%	23%	30%
En troisième	11%	13%	12%
Total	100%	100%	100%

**Point clé: Trouver les diplômes/titres/certifications adaptés /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	31%	38%	34%
En premier	42%	38%	40%
En second	16%	15%	15%
En troisième	11%	10%	11%
Total	100%	100%	100%

**Point clé: Mettre en place l'accompagnement adapté /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	22%	48%	32%
En premier	22%	20%	21%
En second	36%	15%	28%
En troisième	20%	18%	19%
Total	100%	100%	100%

**Point clé : Associer la hiérarchie intermédiaire du salarié à la démarche / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	67%	65%	66%
En premier	16%	13%	14%
En second	5%	10%	7%
En troisième	13%	13%	13%

**Point clé: Anticiper les attentes de reconnaissance suite à la VAE /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	63%	58%	61%
En premier	11%	13%	12%
En second	17%	18%	17%
En troisième	9%	13%	11%
Total	100%	100%	100%

**Q8 Disposez-vous des informations utiles au bon déroulement de la démarche? / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse		8%	3%
Oui, complètement	20%	8%	15%
Oui, en large partie	41%	15%	31%
Oui, pour une partie seulement	27%	45%	34%
Non, pas vraiment	13%	25%	17%
Total	100%	100%	100%

**Q9 Sollicitation de l'entreprise par des demandes individuelles de VAE /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	2%		1%
Oui	61%	28%	48%
Non	38%	73%	51%
Total	100%	100%	100%

**Q10 Salariés potentiellement concernés par la VAE /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	41%	38%	39%
de >=0 à 7	19%	40%	27%
de >=7 à 15	19%	15%	17%
de >=15 à 3001	22%	8%	16%
Total	100%	100%	100%

**Q11 : Intention d'inclure la VAE dans le plan de formation de l'entreprise /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	3%	10%	6%
Oui	75%	43%	63%
Non	22%	48%	32%
Total	100%	100%	100%

**Q12 : Expérience antérieure de certification de l'entreprise /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	10%	10%	10%
VAP	10%	2%	7%
CQP	28%	27%	28%
Autre dispositif	13%	12%	13%
Aucune	38%	49%	42%
Total	100%	100%	100%

**Q13 : Existence d'un référentiel de compétences au sein de l'entreprise /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	3%		2%
Oui	64%	58%	62%
Non	33%	43%	37%
Total	100%	100%	100%

**Q14 : Existence de démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences / Tableau : %**

Colonnes

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	6%	3%	5%
Oui	64%	58%	62%
Non	30%	40%	34%
Total	100%	100%	100%

**Q15 : Niveau de mise en place de la réforme de la formation professionnelle /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	11%	12%	11%
Ajustement du plan de formation	33%	37%	34%
Mise en place du DIF	28%	31%	29%
Concertation/Négociation avec les IRP	27%	21%	25%
Total	100%	100%	100%

**Q16 : Nombre de mois sur lesquels s'est déroulée la démarche**

Résumé statistique	
Moyenne	11,97

	%
Moins de 6 mois	10 %
de 6 mois à moins de 12 mois	38 %
de 12 mois à moins de 18 mois	23 %
de 18 mois à moins de 24 mois	10 %
24 mois et plus	18 %

**Q16 : La démarche est-elle encore en cours ? /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	25%
Oui	44%
Non	31%
Total	100%

**Q18 : Niveaux de qualification des salariés concernés avant la VAE /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	14%
Niveau VI	19%
Niveau V	28%
Niveau IV	22%
Niveau III	12%
Niveaux II et I	5%
Total	100%

**Niveau de qualification visé par les salariés de niveau VI / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	70%
Niveaux I et II	2%
Niveau III	2%
Niveau IV	5%
Niveau V	12%
Autre	11%
Total	100%

**Niveau de qualification visé par les salariés de niveau V / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	50%
Niveaux I et II	3%
Niveau III	7%
Niveau IV	16%
Niveau V	17%
Niveau VI	1%
Autre	6%
Total	100%

**Niveau de qualification visé par les salariés de niveau IV / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	66%
Niveaux I et II	3%
Niveau III	23%
Niveau IV	3%
Niveau V	3%
Autre	2%
Total	100%

**Niveau de qualification visé par les salariés de niveau III / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	81%
Niveaux I et II	13%
Niveau III	6%
Total	100%

**Niveau de qualification visé par les salariés de niveaux II et I / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	92%
Niveaux I et II	6%
Niveau V	2%
Total	100%

**Q19 : Mise en place d'une formation en préparation de la VAE / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	27%
Oui	38%
Non	36%
Total	100%

**Q20 : Nombre de salariés bénéficiaires ayant obtenu l'intégralité de la certification visée / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	48%
de >=1 à 2	19%
de >=2 à 5	16%
de >=5 à 23	17%
Total	100%

**Q21 : Proposition d'une formation pour les salariés ayant eu une validation partielle / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	56%
Oui	22%
Non	22%
Total	100%

**Q22 : Difficulté /entreprise: Cibler le type et le niveau de la certification adéquate / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	61%
En premier	20%
En second	9%
En troisième	9%
Total	100%

**Difficulté /entreprise : Organiser la démarche avec les organismes /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	52%
En premier	20%
En second	17%
En troisième	11%
Total	100%

**Difficulté/entreprise: Dégager le temps en interne pour suivre les bénéficiaires / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	52%
En premier	19%
En second	22%
En troisième	8%
Total	100%

**Difficulté/entreprise: Maintenir la motivation des candidats /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	61%
En premier	11%
En second	11%
En troisième	17%
Total	100%

**Difficulté/entreprise: Gérer les conséquences au niveau de la production / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	67%
En premier	13%
En second	13%
En troisième	8%
Total	100%

**Difficulté/entreprise: Gérer le retour dans l'entreprise après la VAE /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	84%
En premier	2%
En second	8%
En troisième	6%
Total	100%

**Q23 : Difficultés/bénéficiaires: Prise de recul pour repérer les compétences acquises / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	61%	98%	75%
En premier	17%	3%	12%
En second	16%		10%
En troisième	6%		4%
Total	100%	100%	100%

**Difficultés/bénéficiaires: Importance du travail personnel à fournir/ Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	42%
En premier	31%
En second	11%
En troisième	16%
Total	100%

**Difficultés/bénéficiaires: Articulation avec la charge de travail en poste / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	69%
En premier	8%
En second	16%
En troisième	8%
Total	100%

**Difficultés/bénéficiaires: Confiance en leurs chances de réussite /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	75%
En premier	3%
En second	16%
En troisième	6%
Total	100%

**Difficultés/bénéficiaires: Passage à l'écrit pour la rédaction du dossier /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	56%
En premier	17%
En second	17%
En troisième	9%
Total	100%

**Difficultés/bénéficiaires: Utilisation de l'outil informatique /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	88%
En premier	2%
En second	5%
En troisième	6%
Total	100%

**Difficultés/bénéficiaires: Entretien avec le jury /Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	67%
En premier	8%
En second	9%
En troisième	16%
Total	100%

**Q24 : Nombre de jours pris sur le temps de travail dont les salariés ont bénéficié pour leur VAE/ Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	39%
de >=0 à 5	38%
de >=5 à 10	6%
de >=10 à 31	17%
Total	100%

**Q25 : Estimation du coût de la VAE par salarié bénéficiaire (hors formation) / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	75%
de >=0 à 1000	9%
de >=1000 à 2000	5%
de >=2000 à 3000	8%
de >=3000	3%
Total	100%

**Q25 bis : Estimation du coût de la VAE par salarié bénéficiaire (formation incluse) / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	69%
de >=0 à 1000	5%
de >=1000 à 2000	5%
de >=2000 à 3000	5%
>=3000	17%
Total	100%

**Q26 : Proposition de l'entreprise aux salariés validés / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	31%
Evolution interne, promotion	14%
Nouvelles missions, responsabilités, projets confiés	13%
Mise en phase du poste occupé et de la rémunération	10%
Attribution d'une prime	10%
Remise d'un cadeau symbolique	3%
Rien de particulier	21%
Total	100%

**Q27 : Vous avez l'impression aujourd'hui de mieux connaître vos salariés / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	31%
Oui	35%
Non	33%
Total	100%

**Vous avez l'impression aujourd'hui de compter sur des salariés plus motivés / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	29%
Oui	57%
Non	14%
Total	100%

**Vous avez l'impression aujourd'hui de disposer de salariés plus compétents / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	33%
Oui	33%
Non	33%
Total	100%

**Vous avez l'impression aujourd'hui de disposer de salariés en capacité d'évoluer / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	29%
Oui	61%
Non	9%
Total	100%

**Vous avez l'impression aujourd'hui d'être dans une entreprise qui fonctionne mieux / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	36%
Oui	21%
Non	43%
Total	100%

**Q28 : L'entreprise a atteint les objectifs qu'elle s'était fixés au départ / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre
Non réponse	27%
Oui, complètement	17%
Oui, en large partie	29%
Oui, pour une partie seulement	23%
Non, pas vraiment	4%
Total	100%

**Q29 : L'entreprise prévoit de s'engager dans une nouvelle démarche de VAE... / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	24%	95%	45%
Bientôt	38%	3%	27%
Plus tard	28%	3%	21%
Non	10%		7%
Total	100%	100%	100%

**Q30 : Bilan de la démarche de VAE menée au sein de l'entreprise / Tableau : % Colonnes**

	entreprises ayant mis en oeuvre	entreprises n'ayant pas mis en oeuvre	Total
Non réponse	24%	98%	46%
Très satisfaisante	22%		15%
Plutôt satisfaisante	46%	3%	33%
Plutôt insatisfaisante	8%		6%
Total	100%	100%	100%

## REPONSES AUX QUESTIONS OUVERTES :

Les items cités ci-dessous reprennent les verbatims des questionnaires

### Les informations complémentaires dont vous souhaiteriez disposer sur la VAE :

- Préciser le « Qui fait quoi »
- Communiquer sur les partenaires, organismes interlocuteurs (listes et coordonnées)
- Préciser les différentes modalités de mise en œuvre (selon les certifications professionnelles)
- Développer l'accessibilité à la liste des diplômes et certifications
- Développer l'accessibilité aux référentiels de compétences et de formation
- Avoir des témoignages de pairs

### Les raisons qui font refuser la mise en place de la VAE dans le cadre d'une démarche collective au sein de l'entreprise (les représentations) :

- La VAE est une démarche qui doit rester individuelle
- Un manque de motivation des salariés, une absence de demande des salariés : *l'absence de revalorisation salariale est posée comme un frein absolu à l'investissement des salariés selon les entreprises qui n'ont pas mis en œuvre la VAE*
- Un mode d'accès au diplôme qui présente des lacunes (« diplôme au rabais »)
- Un manque de temps en interne pour accompagner les bénéficiaires
- Le diplôme n'est pas une nécessité dans la profession

### Les raisons qui font hésiter la mise en place de la VAE dans le cadre d'une démarche collective au sein de l'entreprise (les freins) :

- Une démarche trop longue pour une PME
- Un dispositif administratif très lourd
- Une démarche complexe à mettre en œuvre

- Une démarche qui nécessite d'avoir une démarche compétence
- Un manque d'information générale sur la démarche
- Une démarche qui comporte trop d'incertitude
- Beaucoup de démarches administratives
- Un plan de formation déjà chargé
- Un manque d'uniformité de l'offre de service (fortes disparités entre les administrations)
- Un manque de démarche commerciale de la part des organismes
- Un manque de lisibilité de l'offre
- Des négociations en cours avec les IRP
- Une existence très récente de l'entreprise

**Les arguments favorables à la démarche selon les entreprises ayant mis en œuvre (points forts) :**

- Une bonne opportunité pour les salariés
- Un bon outil RH de motivation, de valorisation des salariés
- Un facteur de cohésion sociale au sein des équipes
- Un renforcement du sentiment d'appartenance à l'entreprise (un acte de reconnaissance fort de la part de l'entreprise)
- Une démarche qui permet d'anticiper les évolutions de l'organisation
- Une démarche qui permet de réduire les durées de formation
- Une démarche qui permet de cibler les besoins de formation
- Une démarche qui permet de mettre en exergue les points de progrès

**Les opportunités de développement :**

- la VAE s'intègre dans la réforme de la formation professionnelle
- La VAE s'intègre dans la logique compétence
- Le diplôme reste en France la condition première à l'embauche.

