



Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie
Direction générale des entreprises
Sous direction de la formation et de la gestion des compétences

Gagner en compétences pour gagner en compétitivité :
Les pratiques de validation des acquis de l'expérience (VAE)
dans les entreprises industrielles et de services à l'industrie

En septembre 2004, le ministère de l'industrie a confié au cabinet Iota Management la réalisation d'un état des lieux des pratiques de VAE en entreprise. L'étude poursuivait trois objectifs :

- comprendre les finalités poursuivies par les entreprises s'engageant dans une telle démarche ;
- identifier les freins et les facteurs de succès du dispositif,
- déceler les opportunités et les moyens d'étendre le dispositif à un plus grand nombre d'entreprises.

Le premier volet de l'étude comprenait un questionnement sur l'accompagnement du dispositif de VAE auprès :

- d'institutionnels (Conseils régionaux, DRTEFP, CRCI, ARACT) dans trois régions choisies (Nord Pas de Calais, Rhône Alpes, Pays de la Loire),
- d'organismes nationaux (OPCA),
- de branches professionnelles (Plasturgie, Métallurgie, Médicaments, Textile).

Dans une seconde phase, les auteurs de l'étude ont analysé les pratiques d'entreprise :

- monographies de 30 entreprises ayant effectué une VAE,
- questionnement de 125 entreprises ayant effectué une VAE, et de 86 entreprises sensibilisées à la démarche.

1. Le point de vue des acteurs institutionnels : une approche encore prudente de la VAE comme démarche d'entreprise.

- *Pour les pouvoirs publics régionaux*, la priorité a été donnée à la mise en place du dispositif d'accueil des demandeurs individuels de VAE. L'ouverture vers les entreprises a bien été perçue, mais comme un objectif plus lointain, et avec une interrogation sur le bon angle d'attaque : l'offre de VAE vers les entreprises doit être simple et la demande doit être suscitée.

- *Pour les branches professionnelles*, l'expérience à valoriser est celle de leurs CQP, démarche de qualification se démarquant de la logique diplômante de la VAE, même si des analogies partielles existent. Il y a donc un certain attentisme par rapport à la VAE, imputable en partie aux images attachées au dispositif (besoin d'un accompagnement fort dans les petites structures, lourdeur administrative, crainte de l'impact salarial).

- *Pour le réseau consulaire*, l'engagement des CCI demeure fonction du contexte local, et le réseau s'interroge sur le degré exact d'appétence des entreprises pour la VAE, comme sur l'éventuel travail de communication à conduire.

- *Pour les OPCA*, plusieurs facteurs commandent la prudence : les préoccupations des PME sont centrées sur le court terme et sur l'acquisition de compétences plutôt que sur la certification. Ils sont incertains sur l'intérêt de la VAE pour les entreprises auxquelles ils ont affaire.

⇒ L'ensemble de ces acteurs inscrit bien la VAE dans une logique de projet et non pas de produit.

2. Le bilan des pratiques de VAE dans les entreprises

Des entreprises pionnières, lancées dans une démarche inédite pour elles-mêmes et leurs partenaires, dans un climat de co-investissement élevé.

Les panels d'entreprises

Les entreprises étudiées relèvent des grands secteurs industriels et de secteurs proches de l'industrie en terme d'emploi (BTP, transport). Situées (par ordre décroissant) dans les régions Rhône Alpes, Nord Pas de Calais, Ile de France, Midi Pyrénées et Picardie, elles se répartissent ainsi par taille :

Taille des entreprises	30 Entreprises monographiées	125 entreprises questionnées ayant mis en œuvre la VAE	86 entreprises questionnées n'ayant pas mis en œuvre la VAE
< 10	1	6	13
10 à 50	4	15	23
51 à 250	9	29	38
251 à 500	4	16	8
> 500	12	29	18

Le choix des entreprises entre les logiques individuelle ou collective

Si, sur l'ensemble du panel, l'initiative de VAE a toujours été prise par le salarié, il n'en demeure pas moins qu'ensuite, l'entreprise a choisi entre laisser son salarié poursuivre seul le parcours ou l'accompagner par un soutien plus ou moins ferme.

Choix de l'entreprise	Dominante	Principal impact attendu	Nombre de cas
Logique individuelle : (cas par cas)	<i>Sociale</i>	Reconnaissance sociale offerte aux l'entreprise aux salariés	6
	<i>Gestion RH</i>	Capacité d'évolution et gestion des compétences	5
Logique collective : (métier, fonction, poste)	<i>Mise à niveau collective</i>	Accompagner les évolutions professionnelles	5
	<i>Organisationnelle</i>	Objectiver des choix et reconfigurer la structure	6
	<i>Economique</i>	Développement de l'image en milieu concurrentiel	4
	<i>Employabilité</i>	Se positionner sur le marché du travail	7

⇒ Les salariés accompagnés par l'entreprise ont deux fois plus de chance que les autres salariés d'être validés.

Un processus jugé complexe à mettre en œuvre

Par ordre décroissant, voici les points qui ont semblé les plus ardues aux entreprises :

- repérage de la certification adéquate,
- identification des partenaires extérieurs,
- mise en place d'un accompagnement interne,
- recherche de salariés volontaires,
- contenu du message diffusé,
- montage financier des dossiers,
- maintien de la motivation des salariés concernés,
- temporalité de la démarche,
- gestion de l'après VAE.

Un processus dont le coût a quelquefois été sous-estimé, mais qui n'est pas jugé rédhibitoire par les entreprises.

La dispersion des réponses ne permet pas de tirer des conclusions généralisables ; les entreprises ont utilisé des bases de calcul très différentes, certaines objectives (ingénierie, coûts pédagogiques, coût salarial, déplacements) et d'autres induites (temps d'accompagnement internes, perte de production).

Si la question est loin d'être négligeable, d'autres éléments sont aussi pris en compte : retombées attendues, enjeux de l'entreprise.

Les entreprises sont également attentives aux aides qu'elles peuvent mobiliser.

⇒ ¾ des entreprises ayant une expérience effective de la VAE ont l'intention de l'inclure dans leur plan de formation.

Les différences entre les attentes des entreprises et les retours sur investissement : une appréciation assez juste de l'impact des différents critères.

Les premières attentes des entreprises concernent toutes l'impact humain : valoriser et motiver le personnel, développer l'employabilité interne et externe, accompagner l'évolution interne de certains salariés ou celle de l'activité et des métiers.

Le retour sur investissement est plus que favorable en ce domaine (62% sur les 4 critères précités), mais les entreprises qui ont mis en œuvre la VAE ont compris après coup, contrairement aux autres entreprises, que les effets sur le "management du capital humain" l'emportaient de très loin (37% contre 25%) sur le seul critère de "valorisation et motivation des personnels".

L'impact économique reste en troisième position, aussi bien dans les attentes des entreprises que dans les retours sur investissement, devant les impacts "social" et "organisationnel".

Il est important de souligner que les entreprises qui ont mis en œuvre la VAE ont une opinion plus favorable sur l'impact économique (16%) que les autres entreprises (6%), ce qui représente un changement d'opinion favorable à la démarche de VAE.

	Attentes ¹ des entreprises préalables à toute mise en œuvre de la VAE ²	Retours des entreprises ayant mis en œuvre la VAE ³	Retour des entreprises n'ayant pas mis en œuvre la VAE ⁴
Management RH (gestion des compétences...)	Développer l'employabilité interne et externe des salariés (2) Accompagner l'évolution interne de certains salariés (3) Accompagner l'évolution de l'activité et des métiers (4)	37	5
Facteur humain (reconnaissance, motivation, fidélisation...)	Valoriser et motiver le personnel (1)	25	23
Facteur économique (compétitivité, productivité, réactivité, fluidité du système de production...)	Renforcer l'image qualité de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur (6) Valoriser certains métiers clés au sein de l'entreprise (7) Réduire les parcours de formation (8)	16	6
Facteur social (dialogue social, plan social...)	Favoriser le dialogue social (9)	9	3
Organisationnel (accompagner les choix d'organisation...)	Mettre en adéquation les postes occupés et les niveaux de qualification (5)	8	1

⇒ La VAE est un outil rentable lorsqu'elle est liée au projet de développement de l'entreprise.

Le bilan pour les salariés est également positif...

Malgré les efforts importants qui ont été nécessaires en termes d'adhésion à la démarche et d'investissement personnel, les salariés ont le sentiment :

- de mieux maîtriser l'ensemble de leur activité,
- de mieux communiquer avec les autres "métiers" de l'entreprise,
- de pouvoir se projeter au-delà de l'entreprise.

⇒ L'entrée dans le dispositif de VAE n'implique pas pour autant que le salarié ait l'intention de quitter l'entreprise.

¹ Dans cette colonne, les chiffres entre parenthèses indiquent le rang de classement du critère parmi les attentes des entreprises.

² 96 entreprises concernées

³ 95 entreprises concernées

⁴ 38 entreprises concernées

...même si le retour après VAE constitue une phase critique.

La gestion du retour dans l'entreprise doit être préparé en amont des résultats de la VAE. Il peut être neutre, donner lieu à un geste symbolique ou avoir des répercussions programmées. Le tableau ci-dessous montre que 45% des entreprises ont procédé à un ajustement de la situation du salarié validé :

Base : 102 réponses	Pourcentage
Démarche en cours ou non réponse	27
Rien de particulier	17
Evolution interne, promotion	15
Mise en phase du poste occupé et de la rémunération	12
Nouvelles missions, responsabilités, projets confiés	11
Remise d'un cadeau symbolique	11
Attribution d'une prime	7

3. Les conclusions générales de l'étude

- Les entreprises engagées dans le processus sont satisfaites de la VAE, malgré la complexité avérée du dispositif,
- L'outil VAE est adaptable au projet de l'entreprise ; il s'intègre dans les problématiques économique et sociale de l'entreprise,
- Une VAE réussie résulte d'un co-investissement entre l'entreprise et ses salariés,
- L'accompagnement de l'entreprise en externe et des salariés en interne est indispensable,
- La plus-value de la VAE porte, par ordre d'importance sur l'impact humain, l'impact économique et l'impact organisationnel,
- L'outil VAE est auréolé de messages excessifs (en bien et en mal). Son image est à fonder en s'appuyant sur les témoignages des entreprises.

Propositions pour faire de l'entreprise un acteur à part entière de la VAE, dans le cadre d'une démarche collective associée à sa stratégie :

- ⇒ Sensibiliser sur l'impact de la VAE par des témoignages de pairs :
 - les entreprises,
 - les branches,
 - les acteurs au contact des entreprises.
- ⇒ Informer sur le dispositif existant :
 - mise en place d'une plateforme mutualisée au service des entreprises,
 - mise en place du répertoire national des certifications professionnelles et des cartes régionales des certifications.
- ⇒ Accompagner l'entreprise dans sa démarche
 - repérer les compétences à qualifier,
 - identifier les certifications correspondantes,
 - organiser la démarche en interne et en externe,
 - gérer en amont l'après VAE.