



**HAL**  
open science

## Usages collectifs et exercice du droit individuel à la VAE

Marie-Christine Bureau, Marie-Christine Combes, Solveig Grimault

► **To cite this version:**

Marie-Christine Bureau, Marie-Christine Combes, Solveig Grimault. Usages collectifs et exercice du droit individuel à la VAE. *La Revue de l'IRES*, 2007, n° 55, pp. 209-230. 10.3917/rdli.055.0209 . hal-00743994

**HAL Id: hal-00743994**

**<https://hal.science/hal-00743994v1>**

Submitted on 24 Mar 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Usages collectifs et exercice du droit individuel à la VAE

*Marie Christine BUREAU\**, *Marie Christine COMBES\*\**, *Solveig GRIMAULT\*\*\**

---

## Introduction

Les premiers constats relatifs à l'exercice du droit à la validation des acquis de l'expérience soulignent la difficulté d'engager et de mener à bien une démarche de VAE en solitaire, sans autre appui – dans le meilleur des cas – que le soutien moral de l'entourage ou l'aide ponctuelle d'un accompagnateur. La VAE risque alors de s'apparenter à un véritable parcours du combattant, à l'issue incertaine (Kogut-Kubiak *et alii*, 2006). L'exercice de ce nouveau droit peut cependant se trouver facilité par la mise en place d'opérations collectives (MCVA-Cnam, 2006). Cet article s'intéresse précisément aux usages collectifs du droit à la validation des acquis de l'expérience, en s'appuyant sur une quinzaine de monographies réalisées dans des entreprises et des secteurs professionnels qui ont choisi d'engager des opérations collectives de VAE (*cf.* Annexe).

Dans chacun des cas étudiés, entreprises, associations, branches et organisations professionnelles ont procédé aux investissements collectifs nécessaires, dans le cadre d'agencements à chaque fois singuliers mêlant dispositifs conventionnels, partenariats institutionnels, procédures internes à l'entreprise. Nous verrons dans la première partie de l'article, que les

---

\* Centre d'Etudes de l'Emploi

\*\* Université Paris Est

\*\*\* IRES

enjeux, identifiés en amont de ces opérations, sont de diverses natures. Plusieurs configurations se dégagent de ce point de vue, qui témoignent tout à la fois de la diversité des contextes et de la diversité des comportements d'employeurs dans la façon d'exercer la responsabilité de l'emploi.

La VAE constitue, rappelons-le, l'un des éléments d'un « droit à la formation tout au long de la vie », dont Marie-Laure Morin a pu souligner ainsi les spécificités : « L'énonciation globale du ["droit à"] détermine sa finalité d'ensemble, en l'espèce le développement des compétences et des qualifications. Mais il peut emprunter des modalités variées (...) [II] suppose [alors] de définir, pour chaque type de situation, le régime de droits et obligations des parties prenantes et les garanties collectives qui peuvent accompagner leurs mises en œuvres, aussi bien en terme de financement (...) que d'accès au droit » (Morin, 2003 : page 37). Un « droit à » doit donc sa portée juridique aux dispositions qui en assurent la réalisation. En connaître la portée nécessite alors de se pencher sur l'ensemble des « appendices législatifs, réglementaires mais aussi et surtout procéduraux qui en définissent précisément les modalités d'exercice » (Duclos, 2001-1 : 8). Ce sont donc très largement des procédures, déterminées au plan collectif, qui viennent garantir la réalisation effective de ce droit individuel à la VAE. La deuxième partie de l'article entrera donc plus en détail dans « le maquis des dispositifs » d'entreprise ou de branche (Jacques, Marchand, Neyrat, 2007 : page 601), qui sont venus soutenir les démarches de VAE engagées par les individus, dans le cadre de ces opérations collectives.

Enfin, le droit à la VAE est un droit qui s'exerce individuellement. Cette dimension est d'ailleurs clairement affirmée dans les grands objectifs de l'accord national interprofessionnel de 2003, notamment à travers l'idée de l'individu « acteur de son évolution professionnelle<sup>1</sup> ». Nous verrons, dans la troisième partie, quels ont pu être les difficultés et les apports, pour les individus, de l'exercice de ce droit à la VAE.

## I. La VAE, un enjeu pour les acteurs du monde économique ?

Dans cette première partie, nous allons constater que des branches professionnelles, des entreprises ou des groupes, mais aussi des associations ou des collectifs de métier commencent à intégrer la VAE dans leurs propres stratégies, tantôt de façon conjointe autour d'enjeux partagés, tantôt de façon dispersée.

---

1. L'un des objectifs, cité dans l'ANI de 2003, est de « permettre à chaque salarié d'être acteur de son évolution professionnelle grâce aux entretiens professionnels dont il bénéficie ou aux actions de bilan de compétences ou de validation des acquis de l'expérience auxquelles il participe ».

Les branches professionnelles, tout d'abord, constituent des collectifs engagés, à des degrés divers, dans les politiques de formation et de certification ainsi que dans la régulation de l'entrepreneuriat et du marché du travail. Leur engagement effectif dans la mise en œuvre de la VAE dépend des enjeux propres à la branche (souci de professionnalisation, menaces de restructuration, réglementation contraignante etc.) mais aussi de leurs choix en matière de certification. Par exemple, nombre d'entre elles contestent la légitimité de l'Etat à valider des certificats issus de la négociation sociale et refusent à ce titre de se plier à la procédure d'homologation et d'inscription de leurs CQP au Répertoire national ; ce refus a manifestement retardé leur implication dans le développement de la VAE (Labruyère, 2004). Néanmoins, des branches et des OPCA développent des dispositifs spécifiques et proposent des financements pour la mise en œuvre de la VAE. De leur côté, des entreprises ou des groupes, en phase ou non avec la politique de leur branche professionnelle, intègrent progressivement la VAE comme un outil dans des stratégies plus globales de gestion des ressources humaines (label qualité, reconnaissance du travail, de la carrière et de la motivation, possibilité de mobilité des salariés) et s'efforcent de mobiliser, par rapport à ces stratégies, certaines catégories de personnel qui ne sont pas, le plus souvent, spontanément demandeurs (*cf.* partie 2). Nous allons voir, en outre, que des associations et des collectifs plus ou moins institués s'emparent aujourd'hui de la VAE, dans le but de faire reconnaître de nouveaux métiers ou de sécuriser des parcours professionnels. A partir de nos quinze études de cas, nous pouvons distinguer quatre enjeux principaux autour desquels ces différents acteurs se mobilisent, de façon plus ou moins coordonnée : la valorisation de métiers et de secteurs peu considérés ; la prévention de restructurations ; la création d'espaces de mobilité professionnelle au-delà des frontières de l'entreprise ; la régulation et le devenir de secteurs éclatés en petites structures.

### ***1.1. La valorisation de métiers et de secteurs en développement mais peu considérés : un enjeu partagé par des branches, des entreprises, des associations***

Dans la moitié des cas observés, la politique des organismes de branche et les stratégies d'employeurs convergent vers la préoccupation commune d'œuvrer pour la reconnaissance de secteurs professionnels et de métiers insuffisamment valorisés de leur point de vue. Il s'agit de secteurs de services en expansion, tels que la grande distribution, la restauration rapide, la logistique-transport, l'environnement ou l'aide à domicile, qui recrutent en grand nombre des personnes peu diplômées et se trouvent confrontés, d'une part à un renforcement des exigences de qualité, d'autre part à des difficultés de stabilisation de leur personnel. Dans le double but de fidéliser

la main-d'œuvre dans des emplois réputés difficiles et d'améliorer globalement leur image, les acteurs concernés, qu'il s'agisse de branches, de groupes, d'entreprises ou d'associations, envisagent la certification comme un moyen de valorisation sociale de leurs métiers et la VAE comme une voie d'accès privilégiée pour des personnes ayant quitté précocement le système scolaire. En revanche, à l'exception de l'aide à domicile, la certification ne fait pas, à ce jour, l'objet d'une reconnaissance salariale interne, ce qui affaiblit considérablement la portée de cette valorisation : si une ré-estimation de la valeur sociale des actes accomplis dans le travail peut déplacer la frontière entre qualification et non qualification, le processus reste très incomplet, tant qu'il n'affecte pas la valeur d'échange du travail (Gree, 2003).

Dans une grande entreprise de la restauration, la politique de certification affichée à travers le slogan « Chez Flunch, tous diplômés » vise à réduire un *turn-over* jugé nuisible à la qualité du service : dans une telle démarche, fidélisation de la main-d'œuvre, valorisation de l'entreprise et certification des salariés sont considérées comme allant de pair. Certains accords de groupe ou d'entreprise (Veolia Environnement, Auchan) intègrent explicitement la VAE au dispositif de gestion des ressources humaines : il s'agit d'entretenir un marché promotionnel interne en assurant une reconnaissance du chemin parcouru dans l'entreprise, tout en ouvrant des perspectives de mobilité nécessaires à l'équilibre de la pyramide des âges. De la même façon, l'entreprise Fralib utilise la VAE comme un outil de sa politique de valorisation des ressources humaines, tandis que, dans une conjoncture incertaine, l'amélioration des chances des salariés, de retrouver du travail ailleurs, devient un objectif non négligeable. Mais la VAE peut aussi être utilisée par la direction, dans le but d'accroître la légitimité, aux yeux du personnel, d'une politique de promotion interne, en lui conférant une forme d'objectivité : c'est le cas à la Société des Transports Départementaux du Gard (STDG, société du groupe Veolia Environnement) où les pratiques de promotion étaient particulièrement contestées, mais aussi chez Trans-Sport<sup>2</sup> où la direction comptait sur l'opération VAE pour faire émerger une hiérarchie intermédiaire.

Convergentes dans leurs objectifs, les politiques menées aux différents niveaux (branches, groupes, entreprises) peuvent diverger dans leur application : par exemple, l'entreprise Auchan a choisi de privilégier les diplômes de l'Education nationale et n'a donc pas réutilisé le dispositif Passerelles élaboré au niveau de la branche pour établir des correspondances entre les différentes certifications. De la même façon, si la VAE s'inscrit dans une stratégie globale engagée par le groupe Veolia Environnement pour la professionnalisation de ses salariés, son usage à la STDG répond à un

---

2. Ce nom, fictif, a été choisi afin de respecter l'anonymat demandé.

enjeu beaucoup plus local : répondre au soupçon d'inéquité qui pèse sur les pratiques de promotion interne.

Dans le secteur associatif (services à la personne, médiation sociale), la volonté d'amélioration du service rendu rejoint principalement le souci de professionnalisation des structures et des personnes. Dans le cas de l'association de l'Olivier relevant de l'ADMR (Aide à Domicile en Milieu Rural), la politique active menée par la branche de l'aide à domicile (rénovation des certifications et choix de la VAE comme un des moyens prioritaires d'obtention des qualifications) a rencontré une stratégie volontariste de l'association en faveur de la qualification de ses salariés, ainsi qu'une politique régionale (EDDF puis ADEC) dirigée vers le secteur médico-social. De même, dans l'exemple des médiatrices culturelles et sociales en Seine-Saint-Denis, le dispositif d'accès à un titre du ministère du Travail par la voie de la VAE s'inscrit dans un processus de longue haleine engagé par des associations de quartier, avec des soutiens européens, nationaux et régionaux, pour la construction et la reconnaissance d'un nouveau métier, en réponse à un besoin manifeste. Dans ces deux cas, les démarches VAE sont l'occasion de constituer des collectifs réunissant des candidats venant de différentes structures, amenés à confronter leurs expériences professionnelles. Ces collectifs temporaires jouent de fait un rôle important dans le soutien des parcours individuels. Certains candidats soulignent même à quel point ce type d'échanges, s'il devenait régulier, pourrait améliorer la qualité de leur vie professionnelle. De ce point de vue, les deux exemples observés en milieu associatif se distinguent sensiblement des autres : la notion de métier y apparaît centrale et les salariés font état d'une construction de leur identité professionnelle, dans leur expérience de la démarche VAE : capacité à mettre en mots son travail quotidien, à percevoir les limites du métier et savoir dire non lorsqu'on vous demande de les outrepasser, fierté et sentiment de légitimité au regard des autres.

## ***1.2. La prévention des restructurations : un enjeu commun aux entreprises et aux branches en difficulté***

Dans les secteurs ou les entreprises en crise, la VAE s'intègre plutôt à une politique préventive de gestion de l'emploi, dans un horizon barré par la menace des restructurations. Dans le cas du secteur textile-habillement, elle s'articule avec un dispositif établi de longue date, les Parcours Modulaires Qualifiants mis au point dans le cadre d'un partenariat entre l'Éducation nationale et le Forthac (OPCA de la filière textile). Ici, la certification représente une opportunité pour accroître les possibilités de reconversion des salariés et la VAE est vue comme un moyen d'y parvenir à un coût modéré pour l'entreprise, dans la mesure où l'OPCA s'investit financièrement.

Pour les entreprises (Kolin-Fils<sup>3</sup> et Les Moulinages de la Galaure), quasi perpétuellement en cours ou en risque de restructuration, les PMQ comme la VAE peuvent constituer des outils susceptibles d'encourager les mobilités. Les diplômes visés sont donc des diplômes transversaux, susceptibles de faciliter une éventuelle reconversion des salariés. Chez Kolin-Fils, les opérations collectives ont donné lieu à de bons résultats en termes de réussite au diplôme. Les salariés y voient surtout « un petit plus » et un moyen de reconnaissance symbolique aux yeux de l'entourage, tandis que la CFTC, syndicat majoritaire, met en doute la valeur sur le marché du travail des certifications obtenues (CAP en conduite de systèmes automatisés ou CAP logistique). La question qui se pose est alors celle de l'intégration de ces opérations ponctuelles dans une stratégie plus ambitieuse de gestion prévisionnelle des emplois et de reconversion des salariés. En outre, l'expérience des Moulinages de la Galaure montre la nécessité, pour que la VAE devienne un outil ordinaire de GRH au sein des entreprises de la branche, de développer l'information auprès des salariés et des employeurs bien en amont du processus lui-même et de renforcer ensuite l'accompagnement individualisé des salariés.

### ***1.3. La création d'espaces de mobilité professionnelle au-delà des frontières de l'entreprise : un enjeu pour les acteurs qui interviennent en tiers dans la relation d'emploi***

La VAE est aussi sollicitée dans la recherche d'espaces de stabilité de l'emploi qui dépassent le périmètre de l'entreprise et même de la branche. Avec l'effacement des frontières établies entre flexibilité interne et externe, qualitative et quantitative, on assiste à une dissociation croissante entre les figures de l'employeur et de l'entrepreneur (Burdillat, 1992). C'est le cas quand la relation d'emploi est triangulaire (intérim), mais les frontières de l'entreprise et les fonctions d'employeurs sont également déstabilisées avec cette autre forme de mobilisation du travail qu'est l'entreprise en réseau, et le rapport de sous-traitance. Toutefois, on assiste peut-être aujourd'hui à la recherche de nouveaux périmètres de stabilité de l'emploi : réseau, territoire... (Duclos, Kerbourc'h, 2006 : 81). Ainsi, la VAE a suscité l'intérêt d'institutions qui, pour des raisons diverses, interviennent directement dans la gestion des trajectoires d'emploi – entreprises de travail temporaire, associations d'insertion et d'aide par le travail, association d'artisans compagnons – et qui ont vu dans la loi un nouveau moyen possible pour sécuriser les parcours. Dans ce cas, la certification autorise la circulation sur un espace professionnel élargi et la VAE apparaît comme le choix le plus conforme à un objectif de validation de parcours. On constate

---

3. Ce nom, fictif, a été choisi afin de respecter l'anonymat demandé.

d'ailleurs, dans les trois exemples concernés par cet usage de la VAE, que la logique de parcours et de sécurisation des trajectoires professionnelles s'inscrivait de longue date dans les pratiques de gestion de l'emploi.

Ainsi, l'entreprise de travail temporaire Manpower a développé, au niveau de la région Centre, un projet d'accès par la VAE au titre de cariste d'entrepôt. Ce projet contribue, même dans une mesure limitée, à pallier les effets de la dissociation entre les fonctions d'employeur et d'entrepreneur, notamment au moyen de la restitution d'une continuité de l'expérience professionnelle des intérimaires, par delà le nombre et l'éventuelle diversité des missions effectuées dans les entreprises clientes. L'engagement des Compagnons du Devoir dans la mise en oeuvre de la VAE vise plutôt à offrir une ouverture vers le marché externe à des compagnons confirmés mais parfois prisonniers d'un marché professionnel étroit ou offrant peu de perspectives de promotion : il s'agit de convertir en termes de certification une qualification obtenue selon une filière d'excellence parallèle à celle de l'Education nationale, basée essentiellement sur la transmission de savoirs artisanaux et dont la reconnaissance reste cantonnée à certains milieux professionnels. Enfin, le projet européen Equal Ressources réunit plusieurs associations, établissements et services d'aide par le travail (anciens CAT) implantés dans le Bas-Rhin, désireux de se doter des outils communs nécessaires afin de formaliser des parcours à l'échelle d'un territoire pour des travailleurs handicapés et des personnes en insertion. L'objectif des partenaires est double : organiser des parcours qualifiants pour leur public et, lorsque cela est possible, favoriser la sortie vers le milieu ordinaire, par exemple chez les donneurs d'ordre dans le cas des activités de conditionnement sous-traitées par des industriels locaux. La certification est pensée comme un moyen de sécuriser les trajectoires sur cet espace territorialisé. Après négociation avec les certificateurs, la VAE, initialement imaginée comme moyen privilégié d'accès à la certification, a été abandonnée au profit d'autres voies, jugées plus adaptées au public concerné<sup>4</sup>.

#### ***1.4. La régulation et le devenir de secteurs professionnels éclatés en petites structures : un enjeu propre à quelques branches (ou secteurs)***

Dans les secteurs caractérisés par de petites structures ne disposant pas d'outils propres de gestion du personnel, la promotion de la VAE auprès des employeurs apparaît comme un moyen d'œuvrer pour l'avenir du secteur : satisfaire à la réglementation, favoriser les reprises d'entreprises, organiser des carrières, professionnaliser les bénévoles etc. La certification

4. Les partenaires se sont orientés vers l'acquisition de certifications par unités capitalisables, afin de permettre une plus grande progressivité et un étalement dans le temps du processus d'habilitation, en particulier pour les personnes handicapées.



assure alors une fonction régulatrice et la VAE est sollicitée pour prendre en compte une plus grande diversité de parcours professionnels, sans remettre en cause le rôle de la certification.

Ainsi, l'accès au diplôme a toujours été un moyen de réguler le marché dans les professions réglementées. La coiffure fait partie de ces cas de figure puisque le brevet professionnel est exigé à l'ouverture d'un salon. Dès lors, le nouveau moyen d'accès que constitue la VAE revêt, un enjeu extrêmement important pour la régulation au sein de la branche du point de vue des organisations d'employeurs : comment favoriser la transmission des salons de coiffure indépendants aux salariés qualifiés, sans pour autant ouvrir trop largement les vannes et risquer ainsi d'intensifier exagérément la concurrence ? La Fédération des artisans a vu dans la VAE un compromis acceptable, consistant à préserver la place et le rôle du diplôme dans la profession tout en facilitant l'accès. Elle a donc incité ses fédérations régionales à établir des conventions au niveau régional avec l'Education nationale, pour structurer un réseau sur l'ensemble du territoire et organiser, en particulier, l'accompagnement et la formation des jurys. Toutefois, les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre témoignent de la réticence des professionnels à faire de la VAE une voie d'accès au diplôme, au même titre que les autres.

Dans le commerce alimentaire de proximité, l'ouverture des magasins n'est pas soumise à réglementation mais le secteur est confronté à une image négative, à un faible niveau de formation ainsi qu'à des difficultés de reprise des commerces. Dès lors, l'engagement de l'Afflec (association des fédérations en fruits et légumes, épicerie, crèmerie) dans une politique ambitieuse de certification et d'aménagement de la voie VAE vise à assurer le devenir du secteur et à faciliter la circulation et la promotion des salariés<sup>5</sup>, de façon à faire émerger un marché aussi attractif que celui de la grande distribution, tout en défendant une identité propre autour de la notion de proximité.

Enfin, dans le secteur Jeunesse et Sport, où coexistent beaucoup de bénévolat et de statuts précaires, le développement de la VAE s'inscrit dans une volonté de régulariser des situations et de stabiliser un marché en reconnaissant la technicité et les compétences acquises. Cette impulsion rencontre une demande des responsables de petites structures, souvent en milieu rural, qui souhaitent, sans en avoir toujours les moyens, élever le niveau de qualification des salariés qui encadrent les activités ou plus simplement se mettre en conformité avec la réglementation (exigence de tel diplôme pour diriger une structure, encadrer une activité...).

---

5. Notons que les grilles de classification de la branche reconnaissent les CQP en leur associant un niveau de rémunération.

## II. Le soutien organisationnel

Les stratégies individuelles ne s'inscrivent pas forcément dans les perspectives tracées par les acteurs qui se sont engagés dans des opérations collectives de VAE. Hormis les cas où les salariés ont clairement en tête une stratégie de carrière ou de mobilité, la plupart ont davantage un fort désir de reconnaissance, du moins dans un premier temps. Cet écart éventuel entre les objectifs des uns et des autres n'empêche pas les salariés d'utiliser les dispositifs collectifs et de bénéficier de leurs différentes formes de soutien. Car globalement, les dispositifs d'entreprise que nous avons observés ont aidé l'ambition individuelle : presque toutes les monographies montrent une forme de réussite. Il n'est pas possible de dresser un bilan chiffré, dans la mesure où les entreprises ou les organisations que nous avons rencontrées en étaient à des étapes différentes de la démarche. Mais, lorsque les salariés achevaient leur parcours, la majorité d'entre eux ont obtenu leur diplôme. Même si c'est avec beaucoup d'efforts et de volonté, ils sont allés jusqu'au bout : nous avons noté très peu d'abandons, par rapport à ceux enregistrés dans des circonstances strictement individuelles. Dans trois cas seulement la réussite est mitigée. Chez Trans-Sport, les circonstances étaient particulièrement défavorables : forte rotation des accompagnateurs de l'Éducation nationale dans une phase de démarrage de ces expériences collectives<sup>6</sup>. Dans la branche professionnelle de la coiffure, où était caressé le projet de favoriser l'accès au Brevet professionnel par la VAE afin de faciliter la reprise des salons indépendants, il y a eu beaucoup de validations partielles. Dans certains cas, les salariés ne maîtrisaient pas la partie « gestion » du référentiel du brevet professionnel, dans la mesure où ils participent peu à la gestion des salons. Enfin, les cas de validation partielle sont nombreux également dans le champ de la jeunesse et des sports, où, là aussi, on note certains réflexes de protection des détenteurs de diplômes « classiques ». Hormis des cas particuliers comme ceux-ci où les causes des échecs peuvent être bien identifiées, les autres salariés, dans la mesure où ils se sont engagés dans le projet, l'ont mené à terme, avec succès.

### II.1. Le financement

Pour les individus engagés dans ces dispositifs, le soutien s'est matérialisé tout d'abord dans la prise en charge financière. Qu'en règle générale, le financement ait été pris en charge sans que les salariés aient à s'en soucier ne signifie pas que les conditions ont été uniformes selon les organismes certificateurs, ni sur l'ensemble du territoire. Pour l'instant, les règles se cherchent encore, y compris celles du calcul du coût, d'autant plus que les

6. Trans-Sports est une des premières monographies réalisées

prestations elles-mêmes varient considérablement.

La plupart du temps, la procédure de VAE et l'accompagnement ont été facturés aux entreprises, et les OPCA de branche ont pris en charge cette dépense. Dans certains cas, comme celui de Trans-Sport, c'est même l'OPCAREG qui a été à l'initiative de la démarche, et l'opération a bénéficié d'un financement complémentaire de la Région. De la même manière, l'Opca de l'hôtellerie a joué un rôle majeur dans le déroulement de l'opération chez Flunch, cette fois avec la contribution de l'Etat. L'association Opca-DDTEFP est aussi à l'œuvre chez Manpower.

D'autres projets reposent entièrement sur les financements publics, nationaux et européens, comme Equal Ressources, ou nationaux comme dans le secteur de la Jeunesse et des Sports. Dans certains cas, ce sont les branches professionnelles à qui reviennent construction et financement des dispositifs. C'est le cas dans le textile, le petit commerce d'épicerie et la coiffure. Les OPCA seuls sont mis à contribution chez Veolia, Fralib, l'ADMR, KOLIN-fils. Enfin, il faut noter que le bénévolat intervient fortement dans le cas des Compagnons du Devoir.

Il y a probablement un enjeu à harmoniser ou du moins régler les coûts. Dans quelle mesure les différences enregistrées d'un organisme certificateur à l'autre, voire d'une région à l'autre se justifient-elles? La transparence serait de mise, que la VAE soit financée par les particuliers (ce qui est souvent le cas pour les demandes individuelles), par les branches *via* les OPCA ou par les pouvoirs publics eux-mêmes.

## **II.2. La procédure**

Un deuxième soutien conséquent est constitué par la proposition d'une procédure par les entreprises. Cette procédure commence par l'information, plus ou moins générale, selon que la DRH sélectionne ou non les candidats. L'appel au volontariat a été observé dans quatre cas : Kolin-Fils, Moulinages de la Galaure, Trans-Sports et l'association de l'Olivier. Dans cinq entreprises (Auchan, Fralib, Flunch, Manpower, et la société du transports du Gard), il y a eu une sélection prenant en compte des critères de gestion du personnel. Sont alors ciblés des métiers ou des catégories particulières de salariés (les plus anciens en général), ou encore les salariés dont on souhaite reconnaître le travail, qu'il s'agisse ou non de légitimer la politique de promotion. Le choix préalable des candidats leur évite les doutes qui peuvent assaillir ceux qui font une démarche individuelle. L'idée d'obtenir un diplôme sans retourner sur les bancs de l'école ne va pas de soi. Le fait d'être choisi, de se voir proposer cette possibilité confère une légitimité à la démarche. Les salariés sont ainsi habilités à prétendre à la VAE : ils ont une réponse favorable aux questions qui viennent naturellement. Ai-je le droit? Suis-je capable?

Choisis ou volontaires, la proposition leur évite le parcours long et difficile, décrit dans l'étude du Cereq (Kogut-Kubiak *et alii*, 2006), consistant à identifier les lieux où trouver des informations, à identifier la certification à viser, à trouver un accompagnement, et un financement. Sauf dans quelques cas qui ne pouvaient rentrer dans le schéma collectif, les salariés observés dans nos monographies ont dû simplement fournir les documents réclamés pour la recevabilité, et ils y ont été aidés par les entreprises. Ils ont dû ensuite constituer leur dossier, ce qui représente déjà un gros travail personnel dans la plupart des cas.

Ce soutien est déterminant. Sans la procédure collective, la plupart des salariés que nous avons rencontrés ne se seraient pas lancés dans l'aventure, n'auraient même jamais entendu parler de la VAE. Cependant, cet aspect n'est pas du tout perçu par les salariés : aucun d'entre eux ne peut évidemment faire la comparaison avec les démarches individuelles qui nécessitent souvent beaucoup de confiance en soi et d'acharnement, avant même de commencer l'élaboration du dossier.

### **II.3. Les outils collectifs**

Ensuite les salariés ont pu bénéficier de la mise à disposition de certains outils. *A minima*, les entreprises ont aidé à constituer les dossiers de recevabilité en fournissant des récapitulatifs de carrières, des certificats d'emploi, des historiques de missions, un livret métier (Auchan, Manpower, Fralib,...). Les Compagnons du Devoir disposaient déjà d'un outil précieux, le « carnet de voyage », qu'ils envisagent de faire évoluer pour l'enrichir d'une documentation susceptible de servir de preuve de l'activité. Ont également été fournis des documents susceptibles d'aider à la constitution du dossier lui-même : fiches de poste, fiches d'évaluation, documentations commerciales, organigrammes, passations de marchés publics ou conventions, etc.

Pour un certain nombre d'entreprises, l'expérience a inclus la construction d'un référentiel d'activités. C'est le cas de l'opération « Equal ressources », qui a commencé par identifier les activités et les compétences détenues par les salariés. De façon similaire, la société de transport observée chez Veolia a construit un référentiel d'activités du métier de conducteur. Dans d'autres cas, l'investissement a été encore plus considérable, mais antérieur à la loi sur la VAE. Certaines entreprises importantes (comme Veolia) ou certaines branches professionnelles (comme l'épicerie de détail) se sont investies dans la construction de certifications avant même la loi sur la VAE. Veolia a accompagné la construction de diplômes de l'Education nationale sur les métiers de l'environnement, tandis que la branche de l'épicerie et commerce des

fruits et légumes s'est lancée dans la construction de CQP, puis d'outils destinés à la mise en œuvre de la VAE (dossier d'expérience, guides pour le candidat, l'accompagnateur, le jury). De leur côté, les instituts des métiers des Compagnons du Devoir ont réfléchi sur la modularisation des métiers en compétences. Dans tous ces cas, il s'agit d'un travail qui s'étend sur plusieurs années. La VAE est dans une période où, dans la plupart des cas, l'instrumentation est encore débutante : les outils à la disposition des salariés sont inégaux, mais, de fait, ils ont constitué un soutien appréciable pour la constitution des dossiers, ou, comme la construction de certifications, ont constitué une condition préalable au dépôt de la demande.

Certains salariés ont également bénéficié d'une formation destinée à combler certaines lacunes d'expérience en rapport avec la certification visée (formation au CACES chez Trans-Sport, formation accompagnement pour les médiatrices culturelles, modules chez Flunch, l'ADMR, Kolin-fils (pour le personnel Etam), dans l'épicerie de détail. Globalement, les taux de validation totale ont été très satisfaisants. La plupart du temps était prévue une formation complémentaire en cas de validation partielle (Auchan, les Moulinages de la Galaure, Kolin-Fils, Flunch, Epicerie de détail,...). Cependant, dans les deux ou trois cas où l'on a constaté de nombreuses validations partielles, les candidats n'ont pas toujours bénéficié d'un soutien leur permettant de surmonter ce qui est ressenti comme un échec grave. Si le ministère de la Jeunesse et des Sports a prévu explicitement un entretien post-jury, ce n'est pas le cas dans la coiffure, par exemple.

#### **II.4. L'accompagnement**

Toutes les observations montrent le caractère déterminant de l'accompagnement des salariés dans l'élaboration de leur projet et de leur dossier. L'accompagnement est pratiquement exclusivement pris en charge par une institution extérieure à l'entreprise, même si la plupart des entreprises ont apporté une forme de soutien. Les Compagnons du Devoir constituent un cas particulier : ils ont mis en place un accompagnement interne à l'association, (mais externe aux entreprises), sous la forme d'ateliers VAE dans les maisons de compagnons, reposant sur le bénévolat.

Pris en charge par un organisme extérieur, l'accompagnement s'est néanmoins réalisé sur le lieu de travail, la plupart du temps, avec la possibilité de faire appel à des outils internes. Les salariés ont particulièrement apprécié cette aide interne, qui leur a probablement donné le sentiment d'être reconnus dans leur effort. Cependant, là aussi, les inégalités sont flagrantes : la durée de la prestation varie (entre 4 et 24 heures) ainsi que la dimension individuelle et/ou collective de la prise en charge.

### III. L'exercice du droit individuel

Les salariés ont donc vu leur démarche s'engager relativement facilement, en étant soulagés de la prise de contact et de la recherche d'informations. Cependant, une fois la décision prise, la demande faite et déclarée recevable, l'intégration du sens de la démarche a demandé un effort et un travail, de même que comprendre ce qui leur était demandé pour construire leur dossier. Le fait de se trouver devant un exercice inédit a paru particulièrement difficile, ainsi que de devoir gérer l'incertitude quant à la méthode de travail à adopter. L'accompagnement n'a pas suffi à lever rapidement les doutes et à orienter le travail. Une fois cet obstacle surmonté, il reste encore à trouver le temps et l'énergie nécessaires à la constitution du dossier. Par conséquent, les soutiens collectifs ne signifient pas forcément que l'effort individuel soit moindre. Mais là encore, les situations sont inégales : le temps consacré à ce projet varie d'une estimation de 150 heures de travail personnel à quelques heures. Certains salariés ayant eu le sentiment d'avoir obtenu « trop facilement » leur diplôme se posent des questions quant à sa valeur. En revanche, la satisfaction est à la mesure de l'investissement consenti.

#### III.1. La construction d'un fil narratif

La satisfaction ressentie par les salariés ayant mené à bien le processus révèle en creux plusieurs phénomènes probablement sous-estimés dans les entreprises et dans la société. Tout d'abord le traumatisme provoqué par l'échec scolaire, ce dernier fût-il tout relatif. La plupart des salariés sont frustrés d'un diplôme, et la VAE vient réparer un sentiment d'injustice. En second lieu, elle révèle aussi le défaut de reconnaissance du travail dans les entreprises, malgré les systèmes d'incitations financières éventuellement mis en place. Là aussi, la frustration est intense, et la VAE vient combler un manque, celui de la reconnaissance symbolique de tout ce qui a été accompli au cours d'une carrière professionnelle. Enfin la satisfaction et la fierté résultent aussi du travail accompli au cours de l'élaboration du dossier, le fait d'avoir donné une forme à l'expérience acquise, de l'avoir transformé en un document susceptible d'être communiqué et partagé, le fait de pouvoir montrer cette expérience et la conserver.

On peut rapprocher tous ces éléments et en conclure qu'a été restitué aux salariés ce qu'on pourrait appeler le « fil narratif » de leur vie professionnelle (Sennett, 2006, Kaufmann, 2003). Ce sentiment de fil narratif, et de lien au travail continué dans le temps, formait probablement la trame des identités professionnelles construites dans les métiers traditionnels, ou encore dans les grandes organisations où l'on était assuré de faire toute

sa carrière. Ce sentiment fait défaut aujourd'hui dans beaucoup d'activités professionnelles, et peu d'éléments dans l'entreprise viennent soutenir ce sentiment d'appartenance, qui assoit le fil de la vie professionnelle. Beaucoup d'entreprises vivent sur le court terme, imaginant de nouveaux projets avant même d'avoir mené à bien les anciens. Certaines d'entre elles s'intéressent à leur histoire, tentent de la capitaliser sous forme d'ouvrages par exemple, pour soutenir la culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance. Mais l'histoire ainsi reconstituée reste le plus souvent extérieure à l'expérience de travail de leurs salariés. La VAE vient renouer le fil de l'histoire professionnelle des individus, restituer une expérience qui s'apparente à celle du métier, c'est-à-dire la conscience de posséder des savoir-faire incorporés.

Il est remarquable de constater à quel point cet investissement compte pour les individus. Ainsi, nous avons constaté que la procédure de VAE était non seulement source de satisfaction mais aussi parfois le point de départ de nouveaux projets, de formation, de carrière ou de mobilité. La reconnaissance de l'expérience vient signifier que le temps passé à travailler n'est pas du temps perdu et qu'on peut donc de nouveau construire des plans d'avenir.

Cette revitalisation s'observe en particulier chez Veolia: « Pour moi, avoir un diplôme du métier que je fais... moi je n'avais que le permis de conduire... avec la VAE, moi je deviens conducteur de car, maintenant je peux expliquer ce que c'est mon métier ». Les auteurs de la monographie de Fralib le remarque également à propos de l'utilisation de la photo dans le travail, démarrée par un salarié à partir du dossier de VAE: « C'est une manière pour lui de capitaliser l'expérience; il constitue peu à peu, précise-t-il, dans l'entreprise, une banque de données des pannes rares et dit la mettre à la disposition de ses collègues ». On trouve encore ce sentiment chez une aide à domicile: « Au niveau psychologique, je me sens mieux. Je sais mes limites, ce qu'il faut faire et ne pas faire. Avoir le diplôme, ça change beaucoup de choses: des mots dans mes actes, mes limites; avoir plus de patience et de recul, voir qu'il y a des gens qui ont beaucoup plus de souffrance. »; ou encore chez une médiatrice culturelle: « Maintenant, je suis fière de parler de mon travail de médiatrice, c'est en train d'évoluer, un jour ça deviendra une profession »; ou chez une éducatrice sportive: « J'ai des projets que je n'avais pas avant. Je sais que je peux faire un long chemin; maintenant je vois loin ».

Bien entendu le sentiment d'avoir un métier était déjà présent dans certains cas, par exemple chez les Compagnons du Devoir, où la VAE est en harmonie avec les principes philosophiques de l'association. Dans la coiffure, au contraire le sentiment du métier peut avoir été déstabilisé par le

passage devant le jury, en raison de certaines questions, très scolaires. Dans d'autres cas – chez Flunch, chez Kolin-fils – la VAE n'a pas réussi à rétablir un fil narratif audible dans les paroles des salariés, signalant probablement un déficit de leur implication dans la démarche.

### **III.2. Des contradictions internes**

La restitution de l'expérience, la revitalisation de l'investissement professionnel ne correspondent pas, en tant que telles, aux objectifs des acteurs institutionnels, relatés dans la première partie. Pourtant, ce pourrait être un objectif très important pour une entreprise. Mais la plupart des responsables RH sous-estiment probablement la frustration des salariés, comme l'effet possible de la VAE dans ce domaine. Il semble même que beaucoup de directions des ressources humaines hésitent à se lancer dans de telles démarches. Bien entendu, l'importance de l'investissement, les conditions à réunir pour bâtir un projet solide expliquent la montée en puissance relativement lente des projets collectifs. Mais on trouve aussi la crainte de voir les meilleurs salariés disposer d'un diplôme qui serait susceptible de leur ouvrir les portes de l'entreprise, de leur donner l'envie et les moyens de la mobilité. « Pour l'entreprise, ça pouvait être une arme à double tranchant : ils pouvaient se dire, j'ai un CAP de logistique, je m'en vais » (Trans-Sports). Cette crainte est probablement un mauvais calcul, même si elle est fondée en apparence. Car il est vrai que la restitution du sens de la vie professionnelle ouvre les salariés à de nouveaux horizons. Mais les directions des RH ont aussi à y gagner. Les projets de mobilité peuvent ainsi faire perdre des bons salariés ayant de l'expérience, mais aussi en motiver d'autres. Cette crainte reflète une conception substantialiste de la compétence, c'est-à-dire l'illusion que celle-ci pourrait constituer un stock à gérer comme tel : on achète des compétences (en recrutant), elles sont là (elles ne se dégradent pas), on les construit ou on les développe (avec de la formation). Il faudrait donc retenir les bonnes compétences, détenues par les bons individus. Mais la compétence n'est pas un bien stockable. Elle est consubstantielle au travail et à l'action, elle n'existe qu'avec eux. Retenir des salariés compétents en freinant le développement de leurs compétences risque de conduire à les décourager, eux et leurs collègues : tous les salariés peuvent se désengager de leur travail, et les compétences se dégrader. La compétence est un phénomène immatériel qui ne se cultive que du fait que l'engagement dans le travail est positif pour les individus. Vouloir contrôler les individus comme des réservoirs de compétences ne conduit qu'à limiter ces dernières. Les développer suppose de parfois les perdre pour en gagner d'autres.

Certains responsables des ressources humaines ont parfaitement



compris ce mécanisme et l'ont intégré dans leur gestion. Ils ne s'inquiètent plus de voir partir les meilleurs, surtout quand ils savent qu'ils n'ont qu'une carrière limitée à leur offrir. Ces départs seront autant de postes dégagés pour la promotion des plus jeunes, et entretiendront ainsi le dynamisme de l'entreprise et de ses salariés (Auchan).

Enfin, il faut noter une autre tension propre au dispositif de VAE susceptible de générer de nouvelles exclusions et de nouvelles discriminations dans l'entreprise. La VAE fait de la certification l'arbitre de ce qui est reconnaissable dans l'expérience. C'est paradoxal, quand on sait que l'origine de la plupart des certifications, et en particulier des diplômes de l'Education nationale, est la formation initiale, donc justement l'absence d'expérience ! Cette tension a été perceptible dans certaines des entreprises que nous avons rencontrées, et c'est bien ce qui a motivé l'investissement préalable dans la construction de certifications. Ainsi, Veolia s'est préoccupée très tôt de l'absence de qualification de ses personnels, due au fait qu'aucun diplôme n'existait, susceptible ni de préparer aux métiers de l'environnement, ni de les reconnaître socialement. La branche du commerce de détail à prédominance alimentaire s'est préoccupée aussi, bien avant la loi sur la VAE, de mettre en relation activités professionnelles et certifications. Mais certaines activités ne correspondent pas à une quelconque certification existante. Ainsi, les hôtes-ses de caisse, chez Auchan, ne peuvent prétendre à aucune VAE. On voit bien que la position consistant à dire que cette situation signifie simplement que ces personnels ne sont pas qualifiés, n'est pas tout à fait tenable. Les employés de libre service ont eu droit à un CQP, pas les caissières. Il y a derrière ces processus des représentations sociales qui s'attachent manifestement à d'autres éléments qu'au contenu du travail.

La question se pose donc de savoir si la certification est l'élément externe qui doit venir valider l'expérience. Il faut reconnaître que jusqu'à présent, elle a bien rempli ce rôle. Mais du coup, faut-il construire des certifications calées sur les activités professionnelles ? Que deviennent la formation et ses sanctions ? N'y a-t-il pas un écart irréductible, comme le remarque ce compagnon du devoir, à propos d'un référentiel de BTS : « On s'est aperçu que, dans le référentiel, il y avait quand même une multitude de choses qui sont irréalisables dans le monde du travail. »

## Conclusion

La mise en œuvre du droit à la validation des acquis de l'expérience dans le cadre d'opérations collectives, se caractérise notamment, on l'a vu, par le rôle que jouent les procédures, les différents outils et l'ensemble des

soutiens organisationnels mis en place par les entreprises, pour aider au déroulement et à la réussite de ces opérations. Les procédures établies par les entreprises constituent *a priori* des soutiens pour les individus : ces derniers sont vraisemblablement moins seuls, et dans des conditions moins difficiles, que lorsque la démarche est strictement individuelle. L'enquête suggère donc que la mise en place d'opérations collectives est une circonstance facilitante pour l'obtention d'une certification par la voie de la VAE, si l'on en juge aux taux de validation obtenus. Les procédures mises en place pour la VAE, et qui diffèrent selon les entreprises, s'articulent, on l'a vu, avec les autres modalités de gestion des ressources humaines de l'entreprise ou du groupe, au bénéfice d'une stratégie RH globale. D'autres auteurs ont récemment formulé ce constat à propos de la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle (Circé, 2007) : les entreprises signataires d'un accord insistent sur la nécessité d'une « procéduralisation (qui) doit permettre de garantir une application homogène dans les entreprises ou établissements régis par l'accord, et de "sécuriser" son application » (Circé, 2007 : 91). Les auteurs soulignent que les procédures visées ici « appartiennent au pouvoir de direction de l'employeur » (*Ibid.* : 103). Du coup, poursuivent-ils, l'usage des droits des salariés en matière de formation s'inscrivant « dans une stratégie plus globale de gestion des compétences, les espaces de co-décision se restreignent au profit de logiques plus unilatérales » (*Ibid.* : 112). Concernant la VAE, la mise en place de procédures particulières, dans le cadre des opérations collectives, relève également du pouvoir de gestion de l'employeur. Les différents supports organisationnels déployés par les entreprises constituent alors autant de moyens dont bénéficient les salariés, au plan local, pour mener à bien le processus de validation des acquis. En cela, les entreprises ou associations qui ont initié des opérations collectives de VAE, mais aussi à leur manière les branches et les organisations professionnelles, contribuent à faire du processus de validation des acquis de l'expérience une « séquence d'habilitation » (Stroobants, 1994 : 216) pour les salariés concernés : le droit à la VAE « est fourni avec les moyens » et la capacité de chacun à faire valoir les acquis de son expérience « est assortie d'une reconnaissance légitime », qui se solde par l'obtention d'une certification. Si le processus de VAE opère comme une « séquence d'habilitation », c'est bien en effet que la mise en visibilité des acquis de l'expérience, *via* la certification, permet ensuite l'usage, par les entreprises, des certifications acquises.

L'enjeu du développement du droit individuel à la validation des acquis de l'expérience n'est-il pas alors de « chercher à garantir collectivement des procédures d'habilitation qui symbolisent le potentiel de l'individu » (Duclos, 2001-2 : 6), acquis tout au long de son parcours, mais en utilisant cette fois-ci le terme de « procédure » au sens fort : en tant qu'une procédure

oblige toutes les parties et, source de droit indépendante du pouvoir, réintroduit ainsi des marges d'autonomie dans un espace subordonné. Il s'agirait, autrement dit, de faire davantage exister l'espace de la procédure, de faire en sorte que le processus de VAE se déploie dans et par une procédure qui crée des obligations (Hauriou, 1916 : 141), en imposant une succession d'opérations et d'actes qui ne sont pas le seul fait de la volonté de l'employeur. L'interaction entre l'individu et l'environnement est nécessaire à la constitution de l'expérience (Dewey, 1997). La procédure ne pourrait-elle pas être un moyen de construire un cadre collectif propre à protéger l'exercice du droit individuel à la VAE? Tiennot Grumbach rappelle combien il importe de « faire des garanties de procédures des garanties réelles » (Grumbach, 2004 : 265), en faisant en sorte que ces garanties de procédure « précèdent les décisions unilatérales de l'employeur » (*Ibid.*, : 263). En matière de VAE, n'y aurait-il pas matière à « procéduraliser » davantage, notamment pour que le salarié soit en position de donner de la voix dans une situation où, sinon, le tempo est très largement imposé par l'employeur?

Cela soulève en particulier la question de l'information des salariés. Certaines modalités pratiques de réalisation du droit à la VAE que nous avons pu observer, nous conduisent à insister sur ce point. L'individu ne peut exercer un droit qu'il ne connaît pas. Il conviendrait certainement de réfléchir à la façon dont l'information des individus peut prendre place dans des procédures internes aux entreprises, garanties au plan collectif, qui contribueraient alors réellement à protéger l'exercice individuel du droit à la VAE. Comme le souligne Grumbach en effet: « Les salariés trouvent dans le droit à l'information préalable à la décision, la première barrière procédurale au pouvoir de l'«employeur seul juge». Ils peuvent, en raison des procédures préalables à la décision, donner du temps au temps (...) » (Grumbach, 2004 : 278).

Enfin, la VAE contribue à donner corps à l'idée de parcours, elle introduit un cadre temporel qui conduit l'individu à dérouler un fil narratif d'expérience, comme nous le suggérons dans la troisième partie. Elle séquence l'expérience en en sanctionnant les acquis par l'obtention d'une certification. En tant que processus d'habilitation, elle symbolise l'expérience, et contribue à la construction même de cette expérience. L'individu qui recouvre ainsi une capacité de symbolisation, est certes plus outillé pour œuvrer à la construction de son propre parcours, pour être acteur de son évolution professionnelle. Mais l'enjeu est bien que cette ponctuation qu'est la VAE et l'obtention d'une certification, ne dessine pas un point mais trace une ligne, permettant à l'individu de se projeter plus en sécurité vers l'avenir. On dépasse là très largement la question des modalités de mise en œuvre du droit à la VAE. La question serait, par exemple, de pouvoir apprécier l'apport du droit à la validation des acquis de l'expérience en

terme de sécurisation des parcours professionnels, ou d'évolution des régulations professionnelles. La question des conditions de l'implication des entreprises est évidemment centrale. Mais on peut par exemple s'interroger aussi, plus modestement, sur la fonction d'accompagnement, qui pourrait également consister à aider l'individu à s'inscrire dans des réseaux, pour faciliter les mobilités professionnelles. Ou encore, dans quelle mesure la VAE peut-elle aider les individus à se resituer dans la référence objectivée à un métier? L'esprit du métier, pour Richard Sennett, est de « bien savoir faire quelque chose, au regard d'une norme objective, hors de la sphère des gratifications reçues des autres », le désir de bien faire « (s'enracinant) dans l'expérience d'une personne au fil des ans » (Sennett, 2006 : 155-156). Sennett considère que le métier « représente (aujourd'hui) le défi le plus radical, mais (...) aussi le plus dur à imaginer en termes politiques » (*Ibid.*, : 155), face aux évolutions du « nouveau capitalisme ». La notion de métier serait-elle apte à supporter de nouveaux modes de régulation professionnelle, dans lesquels le droit à la validation des acquis de l'expérience pourrait trouver sa pleine mesure?

## Bibliographie

- Burdillat Martine (1992) « Gouvernement de l'emploi et gestion du travail », *Cahiers du Gip Mutations Industrielles*, n°63, 1<sup>er</sup> septembre.
- CEE, CEREQ, IRES (2007), *Les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience*, rapport pour la DARES, juillet.
- Circé Consultants/Groupe Amnyos (2007), *Quelle mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle continue dans les entreprises ?*, rapport d'évaluation pour la CFDT, étude réalisée dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'IRES, octobre.
- Dewey John (1997), *Experience and Education*, Touchstone Edition, Simon & Schuster Inc., New York.
- Duclos Laurent, Kerbourc'h Jean-Yves (2006), *Organisation du marché du travail et flexicurité à la française*, rapport pour le Conseil d'Orientation pour l'Emploi, novembre.
- Duclos Laurent (2001-1), *Entre formation professionnelle et éducation : la sécurisation des trajectoires*, CGP, document de travail, novembre.
- Duclos Laurent (2001-2), *Note sur le Capital Humain*, CGP, note de travail.
- GREE (2003) *La construction sociale des frontières entre la qualification et la non qualification*, rapport à la Dares.
- Grumbach Tiennot (2004), « Procéduralisation et processualisation en droit du travail », in *Analyse juridique et valeurs en droit social*, Mélanges en l'honneur de Jean Pélissier, Dalloz, Paris, pp.252-282.
- Hauriou Maurice (1916), *Principes de droit public*, Larose & Tenin, Paris.
- Jacques Marie Hélène, Marchand Francis, Neyrat Frédéric, « La mise en œuvre du droit à validation des acquis de l'expérience », *Droit Social*, n° 5, mai 2007
- Kaufmann Jean Claude (2003) *L'invention de soi*, Armand Colin, Paris.
- Kogut-Kubiak Françoise, Morin Christine, Personnaz Elsa, quintero Nathalie, Sechaud Frédéric (2006) *Logiques d'accès à la VAE et parcours de validation*, rapport Cereq
- Labruyère Chantal (2004) « Certifications professionnelles : les partenaires sociaux impliqués dans la construction de l'offre », *Cereq Bref* N° 208, mai
- MCVA-Cnam (2006) *La Vae dans les entreprises : un atout collectif* Ministère de l'Emploi, DGEFP
- Morin Marie-Laure (2003), « Compétences, mobilité et formation tout au long de la vie, repères juridiques pour une réforme », *Travail et emploi*, n° 95, juillet, pp.27-40.
- Sennett Richard (2006), *La culture du nouveau capitalisme*, Albin Michel, Paris.
- Stroobants Marcelle (1994), « La visibilité des compétences » in Ropé (F.), Tanguy (L.) édés, *Savoirs et compétences*, CPC/Ministère de l'éducation nationale, 2.

## Annexe

### Composition de l'échantillon et méthodologie

Cet article reprend et prolonge certains résultats obtenus dans le cadre d'un travail collectif réalisé par le CEE, le CEREQ et l'IREs en réponse à un appel d'offre de la Dares sur « L'étude de la politique des entreprises en matière de certification et plus particulièrement de validation des acquis de l'expérience et son impact sur la réussite des candidats » (CEE, CEREQ, IRES, 2007).

L'échantillon est constitué d'un ensemble d'entreprises, associations ou branches professionnelles dans lesquelles ont été mises en place des opérations collectives de validation des acquis de l'expérience. Compte tenu du développement encore timide de ce type d'opérations, la constitution de l'échantillon s'est effectuée de façon pragmatique, en prenant par ailleurs le parti de la diversité : l'échantillon retenu présente des configurations extrêmement variées en termes de types d'employeurs (sociétés ou filiales de grands groupes, associations), de taille des structures concernées (grandes entreprises, PME), de secteurs d'activité. Plusieurs certificateurs sont par ailleurs représentés pour ce qui est des certifications concernées (Education nationale, Affaires sociales, ministère de l'Emploi, de l'Agriculture). Quinze monographies ont été réalisées, chacune d'entre elles étant centrée sur une opération collective de VAE particulière. L'échantillon est le suivant :

<b>Champ d'observation d'une opération collective de VAE</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Certifications visées</b>
Société Auchan	Grande distribution	CAP, Bac Pro., BTS
Société Trans-Sports	Logistique	CAP, Bac Pro
Société Flunch	Restauration	CQP
Société des Transports Départementaux du Gard (groupe VEOLIA Environnement)	Transport interurbain de passagers	CAP
Société Fralib	Agro alimentaire	BPA, Bac Prof., BTS
Association de l'Olivier	Aide à domicile	DEAVS (Affaires soc.)
Associations de médiatrices culturelles et sociales	Travail social	TMS (Min. Emploi)
Société KOLIN -FILS	Textile	CAP
Société Moulinages de la Galaure	Textile	CAP, Bac Pro., BTS
Société Manpower	Travail temporaire	Cariste (Min. Emploi)
Artisans adhérents de l'association Compagnons du Devoir	Métiers de l'artisanat	divers

<b>Champ d'observation d'une opération collective de VAE</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Certifications visées</b>
Association d'insertion et d'aide aux travailleurs handicapés	Espaces verts, nettoyage, conditionnement, agriculture...	CAPA (Min. Agriculture)
Association des Fédérations en Fruits et Légumes, Epicerie, Crèmerie	Commerce alimentaire de proximité	titres Min. Emploi, CAP, CQP
Fédération nationale de la coiffure, fédérations régionales	Coiffure	BP
Associations du secteur Jeunesse et sports	Sport, éducation populaire	Brevets d'Etat

La méthodologie retenue a consisté à centrer l'enquête sur les opérations collectives elles-mêmes. Des entretiens semi directifs ont donc été menés avec les acteurs directement impliqués dans chacune des opérations retenues. Une dizaine d'entretiens ont été ainsi réalisés par monographie (salariés, responsable RH, représentant de l'OPCA, représentant du centre valideur et du centre chargé de l'accompagnement, représentant syndical, représentant employeur, représentant de la DDTEFP, etc.).

## Commentaire du texte de Marie-Christine Bureau, Marie-Christine Combes et Solveig Grimault

---

*Renaud DAMESIN<sup>1</sup>*

Le texte de Marie-Christine Bureau, Marie-Christine Combes et Solveig Grimault traite habilement d'un paradoxe : la validation des acquis de l'expérience a été d'abord conçue et s'est déployée comme un droit individuel, mais ce « droit à » s'exerce, pour un nombre croissant de cas, dans le cadre d'actions collectives impulsées par des employeurs ou au niveau de branches professionnelles.

De très nombreuses études mentionnent que l'accès à la certification par la VAE engage les candidats dans un maquis de règles et d'implicites difficiles à décrypter et à s'appropriier seul. Les différentes étapes d'un parcours de validation des acquis de l'expérience (information, recevabilité, préparation et accompagnement, passage devant le jury) sont autant d'épreuves et de paliers difficilement franchissables pour les candidats les moins aidés ou les moins équipés. Conséquence extrême de cette difficulté d'appropriation, relevons ici que d'anciens candidats vendent sur le site internet Ebay leur dossier VAE, offrant à de nouveaux candidats la possibilité d'accéder, pour certaines certifications, à des exemples de ce qui est attendu par les jurys.

Les auteures soulignent que « la mise en place d'opérations collectives est une circonstance facilitante pour l'obtention d'une certification par la voie de la VAE, si l'on en juge aux taux de validation obtenus [dans les quinze monographies réalisées]. » Les exemples choisis et présentés montrent souvent que les procédures les plus mobilisées pour faciliter l'accès à la certification ne sont pas celles qui ressortent du droit, mais de l'organisation de la politique RH (au niveau d'une branche ou d'une entreprise) et des agencements et compromis trouvés entre acteurs. Plus difficilement évaluable, la VAE serait susceptible d'accompagner une restructuration, d'« accroître les possibilités de reconversion des salariés » en facilitant leur parcours de reclassement. Notons en effet que, lorsque la VAE est mobilisée dans le cadre de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE anciennement appelés plans sociaux), l'efficacité de la démarche tient pour une bonne part à la maîtrise de l'ingénierie du dispositif : il importe de raccourcir les délais de chaque étape et de mobiliser de façon rapide les financements adéquats. Autant d'éléments qu'il faut rendre compatibles avec les temporalités souvent courtes du PSE (quelques mois). La mise à disposition de moyens spécifiques (ingénierie, financements) au niveau de la branche et de l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) est ici déterminante.

---

1. Groupe Amnyos Consultants



Mais les pratiques d'actions collectives analysées par les auteures sont plus qu'un soutien renforcé apporté aux individus pour garantir la réussite de leur parcours de VAE. Observer leur déploiement permet d'approfondir l'analyse des politiques RH à différents niveaux de régulation. Citons ici, par exemple, les problématiques de reconnaissance des métiers ou des branches : la VAE est un outil au service d'une stratégie de valorisation des certifications (secteur de la coiffure). Relevons encore l'usage du dispositif par les sociétés d'intérim, qui souhaitent préserver leur contrôle partiel de l'offre de travail : l'accès à la VAE de leurs personnels permet de maintenir leur attractivité comme intermédiaires sur le marché du travail.

Impulsée par une décision de la branche ou de l'entreprise, les salariés parviennent de leur côté à tirer un bénéfice personnel des actions collectives engagées. Elles contribuent ainsi à la valorisation de l'activité professionnelle réalisée : « Pour moi, avoir un diplôme du métier que je fais... moi je n'avais que le permis de conduire... avec la VAE, moi je deviens conducteur de car, maintenant je peux expliquer ce que c'est mon métier ». Elles permettent plus globalement, selon les auteures, de « renouer le fil de l'histoire professionnelle des individus, restituer une expérience qui s'apparente à celle du "métier" », c'est-à-dire la conscience de posséder des savoir-faire incorporés. » Cette hypothèse exprime bien, en creux, ce que sont susceptibles de manquer les entreprises lorsque la VAE n'est qu'une initiative isolée et purement individuelle : une voie pour relier parcours individuel et parcours de l'entreprise, projet individuel et projet de l'entreprise.

Cependant, les gains réciproques (pour l'entreprise ou la branche d'une part, pour le salarié d'autre part) apportés par la mise en œuvre d'actions collectives VAE (reconnaissance des métiers, plus forte mobilisation des salariés) ne sont pas nécessairement immédiatement perçus par les dirigeants. Ces derniers expriment parfois la crainte de voir partir les salariés après qu'ils aient consolidé leur employabilité : la certification obtenue est un signal lisible sur le marché du travail externe et peut faciliter la mobilité professionnelle : le départ des salariés reconnus compétents par leur certification. Les auteures apportent ici une analyse tranchée : « La compétence est un phénomène immatériel qui ne se cultive que du fait que l'engagement dans le travail est positif pour les individus. Vouloir contrôler les individus comme des réservoirs de compétences ne conduit qu'à limiter ces dernières. Les développer suppose de parfois les perdre pour en gagner d'autres ». Les entreprises devraient donc accepter et supporter ce risque inhérent à l'accès à la certification, dans la mesure où le confinement des salariés dans leurs compétences est en lui-même tout aussi démobilisateur.

Mobilisée dans le cadre d'actions collectives, la VAE est ainsi susceptible de permettre, collectivement et individuellement, la valorisation de

l'implication au travail. Mais les auteures soulignent également avec acuité que, même dans ce cadre collectif, la validation des acquis de l'expérience ne comble pas les angles morts d'une gestion des ressources humaines classique : la VAE « fait de la certification l'arbitre de ce qui est reconnaissable dans l'expérience ». L'exemple proposé pour illustrer leur propos, des hôtesses de caisse ne pouvant prétendre à aucune VAE, est significatif : les limites et inégalités constatées à propos de l'accès à la politique formation sont reproduites. L'article rappelle ainsi utilement que l'usage du dispositif dans un cadre collectif n'efface pas, au contraire, l'intérêt d'une gestion des ressources humaines par les compétences.