



“Jeudi de l’AFREF” 21 Janvier 2016  
8h45 - 12h45  
Ministère de l’Education Nationale  
Direction de l’évaluation, la prospective et la performance  
61-65, rue Dutot 75015 Paris

### Compte rendu de la séance

## La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines ?

**Claude VILLEREAU**, *Délégué général de l’Afref*, souhaite la bienvenue aux participants à cette séance qui se déroule dans les locaux du “Ministère de l’Education Nationale / Direction de l’évaluation, la prospective et la performance”. Il remercie les responsables pour l’accueil réservé à l’AFREF.

Il présente les intervenants à cette séance :

**David RIVOIRE**, *Directeur du cabinet « VAE Les 2 Rives »*, introduira le thème avec des éléments de cadrage et des regards critiques sur le dispositif. Il expliquera ensuite comment la mise en place de parcours diplômants peut être un nouveau souffle pour le dispositif.

**Christine DEKERCK**, *Responsable Adjointe Développement des Compétences et des Métiers* du Groupe « Galeries Lafayette » développera la mise en œuvre et les enjeux de la VAE pour les entreprises en l’illustrant par le cas du BHV.

**Sana EL MAJDOUBI**, *Responsable projets, « AGEFOS PME Ile de France »* s’intéressera à la question des modalités de financement et d’accompagnement par les OPCA.

**Lionel ABOT**, ancien candidat de la VAE témoignera de son parcours et de la manière dont il a été reçu en tant que candidat.

**Jean Pierre CLEVE**, consultant, évoquera pour sa part une expérience de mise en place d’un dispositif d’accompagnement à la validation des acquis de l’expérience chez Mc Donald’s

Enfin, après une discussion avec la salle, **David RIVOIRE** conclura cette séance

Synthèse interne à l’AFREF et n’engageant que l’AFREF

Séance du 21 janvier 2016 : « La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l’échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org)

## I. **Intervention de David RIVOIRE, (VAE Les 2 Rives)**

### **Éléments de cadrage sur la VAE**

*Créé en 2002, le cabinet VAE Les 2 Rives est spécialisé dans l'accompagnement à la validation des acquis de l'expérience. Avec un effectif de 30 consultants répartis sur toute la France, le cabinet assure l'accompagnement de personnes souhaitant s'engager dans une démarche VAE, du diagnostic personnalisé du projet à la préparation au jury, en passant par les phases de recevabilité et de rédaction du dossier d'expérience.*

La notion de validation des acquis est ancienne. Elle remonte à la loi du 10 juillet 1934 qui permettait déjà de délivrer le titre d'ingénieur DPE (Ingénieurs diplômés par l'Etat) aux personnes justifiant de 5 années d'expérience professionnelle dans des fonctions communément confiées à des ingénieurs, dans l'une des spécialités couvertes par le diplôme.

Après la deuxième Guerre mondiale, la période des " trente glorieuses " fut une période où la question du chômage ne se posait pas forcément dans les mêmes termes qu'aujourd'hui. Les jeunes sans diplôme trouvaient un travail sans grande difficulté. Mais le développement d'un chômage de masse a conduit à une représentation du diplôme comme un gage de compétence et un critère de sélection pour l'accès à l'emploi.

#### **Rappel des étapes du développement de la reconnaissance des acquis en France :**

- La loi SAVARY (loi n° 84-52 du 26 janvier 1984) avec son décret d'application du 23 août 1985, toujours d'actualité, instaure la VAPP (Validation des acquis professionnels et personnels). Celle-ci rend possible l'inscription dans un cursus de formation de l'enseignement supérieur sans l'obtention préalable des diplômes requis. Elle valide un niveau d'accès d'entrée en formation et ne donne pas droit à l'obtention d'un diplôme ou d'une certification.
- La loi du 20 juillet 1992 instaure quant à elle la VAP (Validation des acquis professionnels) et constitue un pas de plus dans le processus de reconnaissance des acquis. D'une part, elle s'étend à d'autres diplômes dont ceux de l'enseignement secondaire. D'autre part, elle permet de valider des blocs d'un diplôme si les compétences développées correspondent à son contenu.
- Enfin, la VAE, créée par la loi du 17 janvier 2002, montre la volonté permanente des gouvernements successifs de développer la validation des acquis. Elle est clairement identifiée comme un outil de développement de l'employabilité et une des solutions contre le chômage. Cette loi a été fondamentale car elle est allée très loin dans les principes. Certains diront qu'elle est allée trop loin et trop vite, ce qui expliquerait pourquoi elle n'aurait pas suffisamment bien fonctionné. Elle énonce le principe selon lequel l'expérience peut valoir un diplôme. Elle élargit le concept de l'expérience et des acquis en parlant de l'expérience de vie, bien au-delà de

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 21 janvier 2016 : « La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org)

l'expérience professionnelle. Elle fixe par ailleurs le nombre d'années d'expérience requises à 3 ans (contre 5 ans pour la VAP).

### **Fonctionnement et réalité du terrain**

Depuis 14 ans, les avis sur la VAE diffèrent en fonction de ceux qui en parlent. **David RIVOIRE** estime, pour sa part, qu'elle fonctionne plutôt bien, et constate que les gouvernements successifs cherchent à la développer.

### **Le parcours du candidat dans une VAE**

Le qualificatif de « parcours de combattant » est souvent entendu dans les discours de professionnels mais surtout dans les témoignages de certains candidats qui peuvent éprouver de réelles difficultés dans leur démarche de VAE.

- Pour un candidat qui souhaite s'engager dans une VAE, la première étape est celle de l'information et de l'identification du diplôme auquel pourrait correspondre son expérience. Celle-ci paraît simple. Mais, pour une personne ayant quitté le système scolaire depuis plusieurs années, et qui s'interroge sur la valeur de ses expériences au regard du système éducatif, se posent de réelles questions en termes de niveau et de domaines de diplômes accessibles par la VAE.

Des structures ou des outils relativement bien conçus sont prévus pour ce genre de situation notamment les Point Relais Conseil (PRC) et les antennes VAE destinés à informer et aider les futurs candidats dans l'identification des diplômes qu'ils pourraient viser. Internet ou encore les établissements certificateurs (universités, DAVA) constituent également d'autres moyens d'information.

Cependant, devant une liste d'environ 15 000 diplômes, titres et certifications souvent similaires, le premier défi est donc de réussir à identifier, le cas échéant avec l'aide d'un conseiller, le niveau et le domaine et le diplôme auquel il peut prétendre.

- La deuxième étape consiste à présenter un dossier de demande de recevabilité auprès d'un certificateur. Schématisé à l'extrême, cela se présente sous la forme d'un CV détaillé, parfois accompagné d'une motivation et d'une analyse des compétences acquises au regard du référentiel. Ce dossier est destiné à permettre au certificateur de dire si le candidat peut entamer officiellement sa VAE au regard de son parcours et des expériences qu'il a mis en avant. Il s'agit donc d'une étape officielle préalable sans laquelle le candidat ne peut faire sa VAE.
- La troisième étape est celle de la rédaction du dossier d'expérience. Celui-ci est destiné à convaincre le jury de l'adéquation de son expérience avec le référentiel du diplôme visé, à travers une présentation analytique des activités ayant conduit à l'acquisition des expériences et compétences mises en avant. Il ne s'agit cependant pas d'un dossier théorique ni d'un mémoire de fin d'étude. Cela marque la volonté du législateur d'affirmer que c'est bien la pratique qui est

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 21 janvier 2016 : « La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org)

à valider et non la théorie. La personne s'y exprime à la première personne « je » et raconte sa propre vie et ses expériences sur le terrain. C'est toute la spécificité de la description de son vécu et plus particulièrement son argumentation qui fait la valeur de la validation. Le développement de cette argumentation est la preuve que son parcours et son expérience ont été générateur de compétences.

La difficulté de l'exercice réside dans le fait que le candidat doit partir d'un vécu expérientiel, d'une histoire et qu'il doit réussir à mettre en lien avec le contenu d'un référentiel de formation, tout en gardant à l'esprit que ce n'est pas un mémoire théorique. Son dossier doit être écrit au regard du jury qu'il doit convaincre qu'il détient les compétences correspondantes au diplôme visé.

- La quatrième étape est celle de la présentation du dossier devant un jury VAE composé d'enseignants du diplôme et de professionnels du secteur. Elle est suivie d'un échange avec le jury se prononce alors sur la validation totale (le diplôme est délivré dans sa totalité), partielle (obtention d'une partie du diplôme, validation d'unités d'enseignement) ou « nulle ». Pour ce dernier cas, des questions se posent car la réussite des phases "choix d'un diplôme" et "recevabilité" sous-entend que le parcours du candidat correspond au diplôme. Il existe des éléments de réponse comme, par exemple, un dossier bâclé, des difficultés à l'oral ou parfois un jury pas très ouvert à la notion de validation d'acquis. En VAE, on est dans une approche subjective de l'évaluation comme cela peut être également le cas dans d'autres domaines tels que passer le Bac ou le permis de conduire.

### **Quelques questions autour de la VAE**

- La VAE reste marginale sur la totalité des diplômes délivrés en France au regard des objectifs fixés au démarrage. Selon les certificateurs elle représenterait 2% à 3% des diplômes délivrés. Ce chiffre est à mettre en perspective avec le nombre d'autodidactes : environ 40% de la population active n'a pas de diplôme aujourd'hui. On peut aller plus loin en s'interrogeant sur le nombre de personnes ayant un bac, un BTS ou le nombre de diplômes qui ne correspond pas au niveau d'expérience atteint.
- Le décrochage scolaire avec environ 150 000 jeunes qui quittent le système scolaire chaque année sans diplôme est un autre sujet d'interrogations. Se pose alors la question de la manière dont la VAE pourrait permettre de répondre en partie à cette situation. Effet, en supposant qu'une partie de ces jeunes accèdent à l'emploi, leurs parcours pourraient alors être valorisés grâce à une VAE après quelques années, ce qui faciliterait leur gestion de carrière.
- Une des difficultés est d'avoir de vrais chiffres complets sur la VAE. Il n'existe pas aujourd'hui un système d'information efficace qui permette d'avoir des statistiques sur l'ensemble des diplômes présentés en VAE chaque année.
- Les rapports d'étude font par ailleurs état d'un dispositif qui serait « rendu peu lisible par la multiplicité des certifications des certificateurs ». En effet, on peut constater que certains diplômes sont à peu près similaires d'un ministère certificateur à l'autre. Rendre la certification plus lisible donnerait alors plus de repères aux professionnels et aux futurs candidats à la VAE.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 21 janvier 2016 : «La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org)

- Une des causes de la déperdition des candidats durant le parcours de VAE résiderait dans la longueur et la complexité de la démarche. Les estimations issues des différents rapports révèlent que 200 000 personnes se présenteraient dans les points relais conseils pour se renseigner sur les diplômes. Sur cet effectif, environ 75 000 candidats déposent leurs dossiers de recevabilité dont 64 000 dossiers environ seraient déclarés recevables. Environ 50 000 personnes se présentent au jury chaque année avec un taux de validation totale du diplôme de près de 56%.

Près de 30 000 diplômes sont délivrés en moyenne chaque année par la VAE. L'ambition de la VAE de permettre à 60 000 personnes par an d'obtenir un diplôme peut alors être interrogée avec un regard critique puisqu'on est bien en deçà de ce chiffre. À ce propos, même si on ne peut pas parler de déperdition au stade d'information et d'orientation, on ne saurait toutefois éluder le taux relativement élevé d'abandons durant le parcours.

- Autre critique : même si des efforts sont de plus en plus consentis pour y remédier, la procédure n'est pas suffisamment insérée dans la politique de l'emploi et encore peu intégrée par les entreprises. Toutefois les entreprises ont de plus en plus recours à la VAE dans un souci de stratégie de gestion des ressources humaines.
- La VAE a été financée par le DIF pour les salariés et par les conseillers régionaux pour les demandeurs d'emploi. Avec la loi du 5 mars 2014, le Compte personnel de formation (CPF) a été créé et a vocation à remplacer le DIF. Ce nouveau dispositif a déterminé que seules certaines catégories de formation peuvent être financées, notamment les formations diplômantes, le socle de compétences et l'accompagnement VAE. À travers cette loi, il y a une volonté de remettre la VAE sur le devant de la scène.

**Question de la salle :** *Y a-t-il une obligation que le titre visé soit inscrit au RNCP?*

**Réponse de David RIVOIRE :**

Cela devient un passage obligé car la nouvelle loi a orienté les financements vers les diplômes inscrits au RNCP.

**Question de la salle :** *Avez-vous trouvé des motivations récurrentes qui amènent les candidats à penser à la VAE ?*

**Réponse de David RIVOIRE :**

Il y a beaucoup d'idées reçues : « *je veux gagner plus* », « *je veux quitter mon entreprise* » ou « *je veux accéder à une promotion* ». Toutefois, une étude menée auprès de plus de 200 candidats a montré que le premier facteur est la reconnaissance sociale et personnelle. Ceux qui ont des diplômes mesurent mal le complexe de l'autodidacte en France et son impact. D'autres raisons viennent derrière tel que le besoin de faire évoluer sa carrière. Il est évident qu'un Bac+2 ou Bac+3 sur le CV va renforcer la capacité à chercher une promotion ou un autre travail. Le salaire arrive en bas des critères.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 21 janvier 2016 : « *La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines* »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org)

**Question de la salle :** *Avez-vous connaissance de VAE collectives ? Qu'en est-il ?*

**Réponse de David RIVOIRE :**

Dans mon cabinet, cela représente 80% de notre activité. Quand elle est bien préparée, elle fonctionne. Mais il faut qu'il y ait une vraie volonté de la partie RH de l'entreprise pour prendre le projet de VAE collective comme un vrai outil pour la personne et pas comme un simple élément pour contenter les partenaires sociaux et dépenser les budgets.

**Question de la salle :** *Est-ce que ce sont surtout les autodidactes qui passent la VAE?*

**Réponse de David RIVOIRE :**

Non, pas forcément. Et cela dépend de ce qu'on appelle un autodidacte. Dans mon cabinet, la moyenne d'âge des candidats est de 40 ans. Ce sont des gens qui sont dans l'interrogation sur leur avenir, qui ont tous atteint un niveau d'expérience et de responsabilité mais qui ne correspond plus à leur niveau de formation.

**Question de la salle :** *Est-ce qu'il y a des statistiques sur le nombre de chômeurs qui présentent et vont jusqu'au bout d'une démarche de VAE ? Et par ailleurs, avez-vous des données sur l'aide financière de l'accompagnement de la VAE ?*

**Réponse de David RIVOIRE :**

Je n'ai pas de données sur ces questions.

**Réponse d'Anne-Marie TOUTAIN, chargée de mission VAE, Conseil Régional Ile de France :**

Concernant le public de demandeurs d'emploi, il n'y pas de statistiques nationales aujourd'hui. Mais c'est une demande du ministère. Ce sont les CREFOP qui vont être chargés du recueil de ces statistiques de façon à ce que le ministère puisse évaluer le coût de la VAE et son efficacité puisque c'est un impératif d'évaluer l'efficacité des politiques publiques.

Au niveau de la région Ile de France, on finance effectivement un dispositif d'accompagnement à la VAE, renforcé depuis janvier 2016, qui peut aller de 10h à 40h désormais.

Nous avons créé le chéquier VAE, un moyen pour financer l'accompagnement. On a 500 personnes en Ile de France aujourd'hui qui bénéficient d'un accompagnement VAE. Ce qui est peu si on regarde le nombre de chômeurs dans cette Région. Mais la VAE est un parcours spécifique qui n'est peut-être pas suffisamment accompagné. C'est un processus formatif qui demande de l'énergie mais qui appelle beaucoup d'autonomie. Il est moins passif qu'une formation habituelle. C'est un vrai travail sur soi, introspectif, complexe, ce qui fait que certains sont rebutés

**Intervention de France UEBERSFELD, responsable de la reprise d'étude et de la validation des acquis et de l'expérience à l'Université Pierre et Marie Curie :**

D'abord, j'ai remarqué que les motivations des gens ont changé avec l'allongement de la durée du travail. Avec le recul de l'âge du départ à la retraite, les gens envisagent deux carrières à minima. Cette deuxième carrière peut être une reconnaissance de leur montée en compétences ou un changement d'orientation professionnelle.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 21 janvier 2016 : «La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org)

Le deuxième point concerne les demandeurs d'emploi qui souhaitent s'engager dans une VAE. Même si Pôle Emploi a fait beaucoup d'effort pour former leurs conseillers, on voit une certaine discordance dans le discours et la méthodologie d'accompagnement des conseillers VAE et le discours au quotidien des conseillers Pôle Emploi. Je pense qu'il est difficile pour les demandeurs d'emploi de se retrouver dans cette discordance, ce qui fait qu'un certain nombre ne vont pas au bout du dispositif. D'une certaine façon, Pôle Emploi a beaucoup de mal à faire une prescription adaptée à la personne pour la VAE.

### **Intervention de David RIVOIRE :**

En effet, la VAE n'est en aucun cas la panacée pour les demandeurs d'emploi; c'est une solution parmi d'autres. Elle est efficace parce qu'on peut imaginer qu'un diplôme sur le CV va permettre de franchir quelques barrières pour l'emploi. Nous menons des études pour améliorer le dispositif pour les demandeurs d'emploi avec l'hypothèse que c'est un outil de développement de l'employabilité et d'accélération du retour à l'emploi. L'accompagnement développé pour les demandeurs d'emploi est fondamentalement différent de celui d'une personne qui est en poste de travail. En sachant que la VAE est chronophage, on peut penser que quelqu'un qui travaille va avoir moins de temps qu'un demandeur d'emploi. Mais intellectuellement, un demandeur d'emploi est dans une situation personnelle où sa priorité n'est évidemment pas sa VAE mais retrouver un travail. La VAE est alors parfois vécue comme un dispositif pour essayer de trouver un emploi mais pas comme un projet construit. C'est pourquoi il y a beaucoup d'abandons en cours pour les demandeurs d'emploi.

## **II. Intervention de Christine DEKERCK (groupe Galeries Lafayette) :**

### **La mise en œuvre et les enjeux pour les entreprises : le cas de BHV**

*Galeries Lafayette est un groupe français qui a aujourd'hui 122 ans. C'est une entreprise familiale et spécialisée dans la mode. Il exerce dans le secteur des grands magasins, de l'horlogerie et bijouterie à travers ses grandes marques telles que Galeries Lafayette, Louis Pion, BHV Marais. Le groupe possède un effectif de 12 000 collaborateurs et 59 magasins en France, 5 magasins et 3 projets en cours à l'international.*

*Christine DEKERCK est responsable développement des compétences et métiers pour les Galeries Lafayette et Bazar de l'Hôtel de Ville (BHV Marais), elle est chargée de mettre en place la réforme de la formation notamment le CPF qui comprend la VAE et tous les dispositifs de professionnalisation au sein des Galeries. Elle est elle-même diplômée par le biais d'une VAE qui lui a permis d'accéder aux études supérieures. Elle explique que ce parcours n'est pas une simple formalité. Il demande un important travail d'introspection sur soi, mais une fois obtenue, la VAE est gage de nombreuses opportunités.*

### **Les salariés du groupe et la mise en place de la VAE**

Un certain nombre de collaborateurs travaille depuis de nombreuses années au sein de l'entreprise et sont donc très attachés à ce qu'ils considèrent comme leur « maison ». Ils sont souvent entrés dans l'entreprise à une période où les études supérieures et les diplômes n'étaient pas aussi importants que maintenant.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 21 janvier 2016 : « La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org)

Force est de constater que les nouvelles générations viennent bousculer les représentations. En effet, de plus en plus de jeunes arrivent diplômés dans l'entreprise, ce qui peut parfois entraîner un sentiment d'infériorité des collaborateurs ayant une solide expérience mais n'ayant pas de diplôme.

Face à ce constat, il est apparu important dès le début des années 2000, pour le Groupe Galeries Lafayette, de développer la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). La DRH a donc déployé ce dispositif pour le magasin d'HAUSSMAN et a ciblé les collaborateurs qui en ont émis le souhait. Les RH ont ensuite mis en place des accompagnements collectifs afin de créer une cohésion entre les collaborateurs, un effet de groupe propice à la réussite et à l'obtention de cette VAE.

### **Profil des personnes faisant la VAE**

Depuis 2000, en travaillant avec de nombreux cabinets dont "VAE les Deux rives", le Groupe Galeries Lafayette a mis en œuvre cent cinquante (150) VAE basées sur une démarche volontaire et personnelle des collaborateurs. En effet, compte tenu du travail personnel et de l'investissement en temps nécessaires, il apparaît essentiel d'être dans de bonnes conditions professionnelles mais aussi personnelles pour réussir sa VAE.

Aujourd'hui, le Groupe Galeries Lafayette, sensibilise fortement les collaborateurs quant à la possibilité de valider ses compétences par une VAE. Il existe par ailleurs, un soutien significatif de la part des collègues au sein de cette société. Ainsi, sur les cent cinquante VAE, il y a eu seulement cinq échecs correspondant à des abandons.

Si **Christine DEKERCK** peut se permettre de donner un conseil aux entreprises, elle souhaite les sensibiliser à l'importance d'informer, d'accompagner, de s'entretenir individuellement avec les personnes souhaitant faire une VAE. Les entreprises doivent être conscientes de l'investissement financier et en temps nécessaire, et favoriser un accompagnement mené par des professionnelles de la VAE.

### **Les parcours : ce que la VAE apporte.**

**Christine DEKERCK** explique qu'au départ, le dispositif a été ciblé pour les métiers du commerce mais aujourd'hui, le CPF ouvre d'autres opportunités telles que les métiers de la logistique, du back office etc... Elle met en avant les beaux parcours qui en découlent.

Certains salariés « VAEISTES » diplômés sont très demandeurs et veulent effectuer une autre VAE. D'autres ont continué avec des formations individuelles ou encore se sont reconvertis vers d'autres métiers. La VAE peut parfois être utilisée comme un moyen « d'ascenseur social ».

Dans cette perspective, le Groupe Galeries Lafayette a élaboré un questionnaire afin de recueillir les retours d'expérience des diplômés de la VAE.

A partir de cette étude, il apparaît clairement que la validation des acquis de l'expérience permet une meilleure connaissance de soi, une prise de recul et un gain de confiance en soi. Elle est également propice à une prise de conscience de ses connaissances, à une meilleure estime de soi.

### **Difficultés rencontrées concernant les VAE**

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 21 janvier 2016 : « La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org)

**Christine DEKERCK** met en garde concernant la VAE. En effet, selon elle, la VAE correspond à un certain public et n'est qu'un dispositif parmi d'autres. Il est important de ne pas s'engager dans des campagnes de masse et supprimer les idées reçues car préparer une VAE ce n'est pas forcément l'obtenir.

Il paraît important d'être bien accompagné dans toute la démarche. Aussi, mettre en place la VAE en entreprise prend du temps et l'aide d'un cabinet spécialisé est recommandée. Il a fallu plus d'un an au Groupe Galeries Lafayette pour mettre le dossier de la VAE en place sur l'ensemble des magasins, ceci étant dû notamment à la mise en place de la Réforme de la formation. **Christine DEKERCK** met en avant les difficultés rencontrées quant aux questions de financement et à la mise en œuvre opérationnelle.

En effet, pour les entreprises, la problématique d'accompagnement est étroitement liée à la question de financement car il existe plusieurs dispositifs de financement. (Congé VAE, CPF...) comme l'avait évoqué **David RIVOIRE**.

***Question de la salle :** Quel est l'objectif pour l'entreprise en termes économiques, de conduire ses collaborateurs à entreprendre une démarche de VAE et de leur proposer cet aspect collectif ?*

**Réponse de Christine DEKERCK**

L'aspect social ! Lorsqu'on a des collaborateurs qui ne sont pas diplômés, la VAE se traduit par la sécurisation des parcours professionnels en interne ou en externe

***Question de la salle :** Les collaborateurs font-ils la VAE sur le temps de travail ou hors temps de travail ? Et comment la hiérarchie réagit-elle face à des collaborateurs moins disponibles et peut être plus préoccupés par leur VAE que par leurs tâches professionnelles.*

**Réponse de Christine DEKERCK :**

Les VAE sont proposées sur le temps de travail. Une sensibilisation et un accompagnement de la hiérarchie sont indispensables.

La VAE dans le cadre du CPF sur temps de travail est opposable à l'employeur; il ne peut pas refuser. Mais dans des petits magasins, on peut se demander comment gérer le départ d'une personne de sa surface de vente pour faire sa VAE. La démarche est plus compliquée mais il faut être dans la communication et dans l'information à toutes les strates de la hiérarchie. Le rôle du management est primordial.

***Question de la salle :** Comment avez-vous fait pour cibler au début les métiers auxquels vous alliez proposer la VAE et comment avez-vous ciblé les différentes certifications qui s'offraient à eux ?*

**Réponse de Christine DEKERCK :**

Nous avons ciblé les métiers du commerce, car la plupart des collaborateurs sont sur des métiers de vente. Concernant les certifications, nous avons ciblé le Bac Pro e-Commerce. Puis nous avons fait du collectif en lançant un appel à candidature. La sélection s'est faite sur dossier et entretien individuel

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 21 janvier 2016 : «La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org)

Concernant l'organisation, afin de mener à bien et garantir l'homogénéité des accompagnements collectifs, les ateliers d'accompagnement sont organisés au siège.

**Question de la salle :** *En termes de changement de postes, de promotions, de départs de l'entreprise, sur les 150 VAE, avez-vous mesuré quels effets la VAE a eus sur la vie de ces personnes ?*

### **Réponse de Christine DEKERCK**

Le questionnaire « retour sur expérience » avait pour objectif de connaître leur vécu, savoir les raisons qui les avaient poussés à faire une VAE, leurs ressentis par rapport à cette période. Pour certains cela a été compliqué, pour d'autres moins. On note que certains collaborateurs ont bien évolué. Un certain nombre d'entre eux ont voulu, après l'obtention de leur diplôme, continuer à acquérir des connaissances et faire ensuite un BTS voire une licence. La VAE a permis d'ouvrir les champs de différents diplômes. Certains n'ont pas changé de poste car la VAE n'a pas eu d'impact sur leurs parcours professionnels. D'autres sont sortis de l'entreprise, et ont trouvé un travail en adéquation avec leurs nouvelles compétences. Enfin quelques-uns ont complètement changé de carrières en se reconvertissant dans un tout autre métier.

### **III. Intervention de Sana EL MAJDOUBI, (Responsable projet, « AGEFOS PME Ile de France) :**

#### ***Les modalités de financement et d'accompagnement par les OPCA.***

*AGEFOS PME est le premier gestionnaire privé des fonds de la formation professionnelle en France. Il détient un agrément des pouvoirs publics en tant qu'OPCA pour collecter les fonds de la formation professionnelle des entreprises et notamment des PME. Ainsi AGEFOS les aide à s'adapter, intégrer de nouvelles technologies, développer de nouvelles compétences par la mise en œuvre d'actions liées à la formation et à l'emploi.*

**Sana EL MAJDOUBI**, apporte des précisions concernant les modes de financement en brossant un rapide panorama des différents dispositifs existant pour financer la VAE pour différentes populations.

#### **Les demandeurs d'emplois**

Ils ont deux possibilités: Le financement peut se faire via le chéquier VAE ou via le CPF puisque c'est un dispositif qui accompagne l'individu tous au long de sa carrière. Aussi, les demandeurs d'emploi qui ont été en CDD peuvent mobiliser le CPF ou le compte VAE via les OPACIF.

#### **Les salariés**

Ils peuvent solliciter leur entreprise pour le financement de la VAE.

- Par le plan de formation, car comme il l'a été dit précédemment la VAE est un dispositif de formation.
- Par la « période de professionnalisation » qui est peu connue par les salariés puisque c'est l'entreprise qui va articuler ce dispositif avec l'OPCA.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 21 janvier 2016 : « La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org)

- Par le CPF qui peut être mobilisé avec ou sans l'accord de l'entreprise, à partir du moment où la VAE est un droit opposable au CPF.

### **Les individus**

La VAE étant caractérisée par une démarche volontaire et individuelle, il n'est pas obligatoire d'intégrer l'entreprise dans le projet de la VAE. Le financement peut donc se faire par le « congé VAE » avec l'OPACIF, ou via le CPF auquel cas, le salarié fera une demande autonome en direct avec l'OPCA sans demander l'autorisation à son entreprise.

On constate dans la réalité que es personnes ne sont pas au courant de tous ces dispositifs.

A cet effet, AGEFOS-PME Ile de France a mis en place une campagne de sensibilisation auprès des référents des antennes conseils franciliennes afin de développer l'information sur le panorama des dispositifs de financement, afin qu'ils puissent diriger les candidats vers le bon interlocuteur financier.

**Sana EL MAJDOUBI** revient ensuite sur la loi du 5 mars 2014 qui a introduit le CPF. Ce dispositif phare met l'individu au centre des décisions concernant sa formation tout au long de son parcours professionnel. Elle fait remarquer que, dans le cadre du CPF, si la loi n'indique pas une durée en ce qui concerne les accompagnements, cependant le décret d'application précise que la gestion interne des financeurs permet de déterminer une durée pour une prise en charge de l'accompagnement. Ainsi, AGEFOS-PME a décidé dans son Conseil d'administration de la limiter à 24h ((sur la base de 50 euros / heure), avec la possibilité d'abonder le dispositif sous certaines conditions. Dans ce cadre, AGEFOS-PME Ile-de-France a financé 626 CPF toutes formations confondues dont 10% de VAE (ce qui représente environ 57 CPF).

### **Un accompagnement complet : « VAE puissance 2 »**

AGEFOS-PME est le premier OPCA à proposer un accompagnement complet pour la VAE. Dès 2007, en partenariat avec l'Education Nationale, AGEFOS-PME a réfléchi à un dispositif expérimental nommé « VAE puissance 2 » et l'a mis en expérimentation dans plusieurs régions.

L'objectif est de faciliter la démarche VAE au niveau de l'entreprise. Cette dernière étant l'intermédiaire entre le salarié et l'OPCA. Dans cette perspective, AGEFOS-PME a élaboré plusieurs packages de communication sur la VAE.

Dans le but de professionnaliser « l'interlocuteur relais » (l'entreprise), on retrouve notamment, un guide entreprise qui est mis à jour régulièrement.

Des flyers communication, cette fois plutôt axés sur les salariés, sont également distribués afin de faciliter leur prise de décision. Avec le même objectif, d'autres outils ont été pensés tels qu'une vidéo sur YouTube, un site internet " acces-vae.com " dont le but est toujours d'accompagner le salarié au mieux face à ce " parcours du combattant " de la VAE.

Ce dispositif « VAE puissance 2 » a été créé au niveau national et décliné au niveau de la région de l'île de France. Ainsi, depuis 2011 « accès VAE », permet d'accéder à une certification à finalité professionnelle sur toute certification inscrite au RNCP et d'en faciliter un accompagnement de qualité. **Sana EL MAJDOUBI** souligne que l'accompagnement est un facteur clé de la réussite des

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 21 janvier 2016 : « La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org)

démarches de la VAE, l'objectif étant aussi que, ce dispositif soit également perçu comme un atout de GPEC par l'entreprise.

En définitive, « Accès VAE » vise à faciliter les démarches de la VAE dans toutes ses étapes ; de l'information conseil jusqu'au passage devant le jury.

L'accompagnement VAE en trois grandes étapes chez AGEFOS consiste en :

- L'aide au ciblage et au choix de la certification puis l'aide au montage du livret 1 recevabilité.
  
- L'aide au montage du dossier livret 2 avec un appui à la synthèse écrite. Il existe un fort risque d'abandon sur cette démarche. Cela s'explique notamment par le bas niveau de qualification de certains salariés qui entraîne souvent de grosses difficultés à l'écrit. Face à cette difficulté que représente la retranscription par l'écrit de la justification de l'expérience, les professionnels d'AGEFOS ont pris conscience de l'importance de l'aide à la synthèse écrite. Ainsi, ils intègrent jusqu'à 10h d'aide à l'écrit afin d'aider les salariés à mener à bien le livret.
  
- La troisième étape correspond à l'après jury. Dans le cas d'une validation partielle, 5h d'accompagnement sur le montage d'un plan d'action lié à la stratégie à adopter pour chacun des individus afin d'appréhender la suite.

Par ailleurs, « Accès VAE » prend en compte la dimension collective de la VAE, le but étant que les entreprises prennent en main ce dispositif VAE et l'intègrent dans leur plan de sécurisation des parcours professionnels, dans leur GPEC, ou encore dans la gestion des ressources humaines.

#### ***Intervention de la salle : Anne-Marie TOUTAIN chargé de mission VAE conseil régional IDF***

La VAE semble assez complexe notamment au démarrage: quelle certification choisir ? Quelle stratégie adopter ? Elle tient à préciser que le dispositif de l'antenne VAE en Ile de France permet d'accéder gratuitement aux informations et conseils personnalisés d'une durée d'une heure et demie gratuite quel que soit son statut, pour tous les individus en âge de travailler. Cette antenne VAE permet de donner des informations y compris sur le financement des VAE. Ces antennes existent partout en France, décentralisées dans chaque région ».

#### ***Intervention de Catherine Claude MOREL (délégation générale à l'emploi et la formation professionnelle).***

Un vœu pieu en premier lieu : "**ne plus parler de parcours du combattant**. Il faut faire une communication positive sur la VAE".

Il a été évoqué la prise en charge d'un accompagnement de la personne pour une meilleure écriture de son dossier. Aujourd'hui on a créé un socle de compétences et de connaissances professionnelles. Si on veut démontrer que les voies de la VAE et celles de la formation professionnelle permettent d'obtenir le même diplôme, il est important de vérifier si les personnes ont satisfait au préalable à l'apprentissage des connaissances générales et s'ils possèdent un certain nombre de prérequis.

Il est donc important, si l'on détecte au niveau de la recevabilité des problèmes d'illettrisme, de maîtrise du français ou des savoir généraux de proposer dans un premier temps une formation liés au

socle de connaissances et de compétences et ensuite de se diriger vers une VAE. La question est donc de savoir, jusqu'où va cet accompagnement ?

#### **Réponse de Sana EL MAJDOUBI :**

Avant même que le socle ne soit mis en place, on a un dispositif qui s'appelle " déclic compétences clés ". Dans cet esprit, si lors de la première phase on se rend compte que la personne ne maîtrise pas le français et que ceci est lié à un problème d'illettrisme, on lui fait comprendre que la VAE n'est pas tout de suite la première réponse. Effectivement il faudra rentrer d'abord dans un parcours de formation, de remobilisation vis-à-vis de l'illettrisme.

Pendant, on peut avoir le cas de personnes qui ne sont pas à l'aise à l'écrit sans être illettrées, comme en témoigne l'accompagnement des services à la personne. Ces personnes n'ont plus tout simplement les codes d'écriture. Par conséquent, les ateliers d'écriture ont pour but de les accompagner et de les aider à traduire leurs idées en phrases.

#### **IV. Intervention de Lionel ABOT, ancien candidat à une VAE**

En premier lieu, il se présente, avec humour, comme l'échantillon représentatif de la VAE, ce matin, dans cette séance.

**Lionel ABOT** a 57 ans et a fait une VAE à 55 ans.

Il a débuté son parcours professionnel il y a 38 ans au sein d'EDF, avec un CAP de comptabilité, comme employé.

Au cours des trente premières années de sa carrière professionnelle, il a évolué vers un poste de responsable RH.

Il a alors souhaité changer de filière et est devenu auditeur. Les compétences acquises dans ses précédentes fonctions RH lui ont permis de mettre en œuvre certaines des compétences acquises telles que la négociation, la confrontation....

Au bout de quelques années, **Lionel ABOT** a souhaité faire valider ses compétences d'auditeur par un diplôme. Il avait une idée précise du titre qu'il voulait présenter. Il n'a donc pas été confronté à la première étape décrite précédemment de recherche du diplôme.

Il a visé par une VAE " la certification professionnelle d'auditeur interne " (CPAI) de l'IFACI (Institut française d'audit et de contrôle interne).

Sa motivation était surtout de sanctionner son parcours professionnel car il était quasiment arrivé à 55 ans, moment de sa VAE, au bout de sa carrière, même s'il lui reste encore quelques années à faire.

Il a ensuite construit son dossier de recevabilité dans lequel il raconte son "histoire" en faisant un CV narratif. Ce travail d'introspection lui a permis de se souvenir de ses différentes activités passées et ainsi d'identifier les compétences qu'il a acquises. Une fois que l'IFACI a validé sa recevabilité, il est passé à l'étape suivante, la rédaction du livret 2.

La CPAI est un diplôme d'auditeur interne constitué de 8 blocs de compétences. Chaque bloc est découpé en activités avec des compétences techniques. Il devait démontrer que les compétences acquises dans ses anciennes fonctions correspondaient au diplôme auquel il prétendait. En tant qu'auditeur, il avait l'avantage d'avoir des qualités rédactionnelles. Le plus difficile pour lui était de parler avec "je". Le petit écueil était donc de parler de lui à la première personne y compris dans l'argumentation de ses propos.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 21 janvier 2016 : «La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org)

Il a souhaité faire financer sa VAE dans le cadre du DIF. Il n'a pas été confronté au problème de temps puisque sa fonction lui donnait une grande autonomie. Il pouvait donc travailler son livret 2 entre deux rendez-vous ou le soir en rentrant du travail. Son dossier de recevabilité lui a pris une vingtaine d'heures, son livret 2 environ 130 heures et un accompagnement d'une quarantaine d'heures.

L'étape du jury ne lui a pas posé de problème réel. Il n'avait pas préparé de support informatique et il a raconté son parcours comme une histoire ce qui a détendu l'atmosphère. Il avait l'impression de faire partie d'un auditoire qui discutait sur un métier. Après concertation du jury, ce dernier lui a annoncé la validation de son diplôme.

Il souligne le fait qu'il a une certification professionnelle d'audit interne qui relève du RNCP (Répertoire nationale des Certifications Professionnelles) et non un Master d'audit, même si les deux titres sont des diplômes bac +5. Aujourd'hui, il occupe un poste de responsable du contrôle interne et de la gestion des risques au sein d'EDF.

Peu de temps après, l'IFACI lui a proposé d'être membre du jury de certification. Sur environ 5 jurys de certification auxquels il a participé, il a été amené à délivrer quelques validations partielles et à en invalider une.

Selon lui, même si la VAE n'est pas une formation, elle demande un gros travail de réflexion, d'écriture. Convaincre l'examineur nécessite de l'authenticité puisqu'il faut démontrer que le livret 2 n'est pas un copier-coller.

Les dossiers sont complètement différents les uns les autres. Certains peuvent même faire jusqu'à 300 pages. Mais il constate que c'est surtout 100 pages de soi avec plusieurs annexes. Pour sa part son dossier faisait 80 pages.

Lionel ABOT a constaté que la VAE n'était pas encore bien insérée dans l'entreprise à l'époque où il était Responsable RH. L'entreprise qui l'employait avait des partenariats avec des grandes écoles ainsi que des centres de formation et les salariés préféraient être détachés à temps plein dans une école et revenir diplômés deux ans après.

***Question de la salle :** C'est toujours aussi fascinant d'écouter un parcours aussi riche que celui-ci. Puisque vous êtes habitué à la réflexion, même si on disait tout à l'heure qu'un parcours VAE n'est pas tout à fait simple, quel regard portez-vous aujourd'hui sur les dispositifs VAE dans son ensemble, de l'information jusqu'au jury du point de vue du candidat et du professionnel ? Quel serait le message ?*

### **Réponse de Lionel Abot :**

En premier lieu, je ne trouve pas le terme VAE très "sexy" comme appellation. Quand j'étais Responsable RH, je parlais de **valorisation du parcours de vie** puisque les expériences ne sont pas que professionnelles.

Ainsi, je prends l'exemple de ma femme qui est hollandaise et n'avait jamais travaillé en France. Elle a cherché un travail à 47 ans. Vis-à-vis d'une grande entreprise, on n'aurait pas regardé sa

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 21 janvier 2016 : «La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org)

candidature, vu son âge notamment. Pourtant elle a été embauchée à l'ambassade du Pays Bas car ils cherchaient une personne capable d'accompagner les diplomates et les expatriés face aux "méandres" de l'administration française (les inscriptions à l'école, les caisses de sécurité sociale...) et elle avait cette compétence grâce à son parcours de vie!

Au Pays Bas il n'y a pas l'équivalent de la VAE. La valorisation du parcours de vie se fait sans la transformation en diplôme.

En France, la "diplômite" fait partie de notre culture. La VAE permet à nous, autodidactes, de pouvoir démontrer qu'on est aussi bons que les autres. Tel que je l'ai vécue, je trouve que la VAE est bien faite. Il faut effectivement démontrer que son expérience est recevable et permet de concourir au diplôme choisi.

La difficulté est que les acteurs dans les entreprises sont mal informés. Mes collègues RH étaient très peu sensibilisés à la VAE à l'époque. Il était plus facile de détacher le salarié dans une formation et le remplacer par une personne en CDD pendant sa formation plutôt que de l'accompagner dans une VAE. Je pense qu'il faudrait plus accompagner la fonction RH et les partenaires sociaux qui ne sont pas tous forcément au clair sur le dispositif et éviter d'utiliser la VAE comme une échappatoire.

**Question de la salle :** *Lors de l'accompagnement, est ce qu'on vous a proposé de regarder votre parcours et de l'auditer ? Parce que finalement votre dossier VAE consistait à mobiliser votre savoir-faire d'audit pour relire et revisiter votre parcours, est ce qu'on vous l'a présenté comme ça ?*

**Réponse de Lionel ABOT :**

Non, mais moi je l'ai vécue comme ça. Mon accompagnateur m'a encouragé à faire un CV narratif, j'ai raconté une petite histoire qui a donné la trame de mon parcours de vie et puis, à l'intérieur, j'ai inséré mon parcours d'auditeur puisque je passais un diplôme d'audit.

**Question de la salle :** *Le problème avec le dossier d'audit c'est qu'on ne dit pas comment la posture réflexive permet de construire le lien entre le parcours et le diplôme présenté.*

**Réponse de Lionel ABOT :**

Je trouve que votre question et le débat que j'ai pu entendre depuis ce matin est un débat de spécialiste. Or, la VAE, ce ne sont pas les spécialistes qui la passent, ce sont les salariés. Si je vais dans un atelier et que je tiens les propos que j'ai entendus, les salariés ne vont rien comprendre! Ce sont les salariés sur le terrain qui ont besoin de valider leurs parcours et d'être rassurés.

## V. Intervention de David RIVOIRE (VAE les 2 Rives)

### *La mise en place de parcours diplômante : un nouveau souffle pour le dispositif ?*

La VAE a été considérée comme un outil de validation et de valorisation. Avec la nouvelle loi et l'apparition des blocs de compétences et la modularisation des diplômes, elle devient un outil de montée en compétences. L'objectif premier n'est plus de valider un diplôme en totalité.

Les entreprises se rendent de plus en plus compte qu'elles ont une population à faire monter en compétence. Elles décident, à cette fin, de faire un usage complémentaire de la VAE et de la formation, ce qui leur permet de « faire d'une pierre deux coups ».

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 21 janvier 2016 : «La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org)

## Le cas du groupe Air France

Le projet portait sur le domaine de la paie avec 300 agents pour 500 000 salariés. Le métier d'agent de paie a été informatisé. L'élaboration de fiches de paie a évolué vers un travail de simple saisie informatique. Les centres de service partagés ont segmenté les tâches (gestion des congés, des absences pour maladie, de la saisie, ...). Ce système fait émerger une population de salariés qui se trouvent dessaisis de leurs compétences initiales qui n'existent plus dans l'entreprise au regard de l'évolution des outils et méthodes de travail. La situation pourrait s'avérer davantage problématique dans un contexte de plan social.

La VAE peut constituer une réponse à ce constat en permettant aux salariés de se remobiliser grâce, dans un premier temps, à la validation pour partie d'un diplôme puisqu'ils détiennent des compétences liées à leurs expériences. Ils pourront ensuite compléter cela par une action de formation en vue de l'obtention d'un titre. Le projet visait une Licence RH spécialisée en paie avec 120h de cours. La VAE devient donc un outil et non plus forcément une finalité.

Ce type de dispositif devient de plus en plus compatible à différents postes de travail. Aujourd'hui, par exemple, les grandes distributions s'interrogent sur la profession d'hôte ou d'hôtesse de caisse qui tend à disparaître dans sa forme actuelle et sur la sauvegarde de l'emploi dans 5 à 10 ans en termes de programme professionnalisant et sécurisant.

VI. **Intervention de Jean Pierre CLEVE**, (*consultant en formation* après de nombreuses années de direction à la chambre du commerce et de l'industrie).

## Une expérience de VAE collective dans un groupe de restauration

Depuis 2006, il travaille avec le groupe « McDonald's » pour la mise en œuvre d'un dispositif de VAE de ce groupe.

Pour lui, le groupe « Macdonald » peut être caractérisé par " **une culture de l'autodidacte** ". En effet la majorité des collaborateurs y compris le Président Directeur Général viennent "du terrain ".

Dans cette entreprise internationale, l'attention est fortement portée sur la communication.

Par conséquent la demande est venue du DRH Europe de développer la VAE au sein du groupe

Malgré de nombreuses idées reçues concernant ce grand groupe, **Jean Pierre CLEVE** met en avant l'attitude exemplaire des dirigeants sur le plan social, puisqu'ils prennent les individus sans sélection initiale de leur formation et leur proposent un parcours professionnalisant.

Lorsqu'il a fallu choisir la population à intégrer dans le processus de la VAE, le Groupe a sélectionné la population " Gestionnaire restauration rapide ". Ce sont des personnes considérées comme étant de " vrais patrons d'entreprise " selon **Jean Pierre CLEVE**.

En retraçant brièvement leurs parcours, on se rend compte qu'ils ont généralement tous commencé en bas de l'échelle et ont réussi à gravir les échelons grâce à leur force de travail et leur importante réactivité. Il apparaissait donc naturel de sanctionner leur expérience par un diplôme.

Dans ce sens, l'Ecole de management de Rouen a accepté de leur proposer de viser une formation de niveau 2 (Bachelor: Bac+3) par VAE. Pour en assurer la réussite, ils ont dû mettre en place un lourd dispositif d'accompagnement. En effet, en plus de la réalisation des différentes étapes de la procédure, l'école de commerce avait émis l'obligation d'écrire un mémoire professionnel.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 21 janvier 2016 : «La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org)

Le jury d'école de commerce formé d'universitaire et de chefs d'entreprise a été fort agréablement surpris des profils qu'ils ont rencontrés.

Ce projet a été une grande réussite et a procuré fierté et satisfaction aux collaborateurs. Il doit notamment son succès au soutien des responsables RH mais également à la solidarité qui régnait entre les collaborateurs. Ce dispositif a aussi été un élément rentable pour le groupe, qui l'a aujourd'hui intégré dans sa politique RH en concluant notamment des conventions avec l'Éducation Nationale.

## **Synthèse de David RIVOIRE**

En définitive, les études montrent que la VAE crée pour l'individu une véritable opportunité d'introspection, une réflexion sur ses capacités mais aussi une reconnaissance sociale, ainsi qu'un attachement certain à l'entreprise.

Dans le même temps, elle représente un grand intérêt pour l'entreprise à partir du moment où "la prise de recul" de ses salariés profite à celle-ci en la rendant plus performante. Ainsi, il est important de valoriser la VAE et de l'utiliser davantage dans les entreprises en tant qu'outil de performance.

Par ailleurs, parmi les nombreux débats sur l'accompagnement, on retrouve notamment de nouveaux outils mis en avant tels que l'e-learning. Ces nouvelles technologies offrent de nouvelles opportunités. Néanmoins, elles présentent des limites puisqu'elles ne sont pas forcément adaptées à tous les métiers et à tous les individus.

De même, le nombre d'heures d'accompagnement ne peut être défini à l'avance, car il est lié à la personne accompagnée. En outre, il existe plusieurs positions concernant l'accompagnement individuel ou collectif. La majorité des professionnels s'entend sur le fait que la VAE reste une démarche individuelle et volontaire mais elle semble être davantage efficace si elle est inscrite dans une action collective.

Pour les demandeurs d'emploi, il leur est possible d'utiliser leur CPF même si la loi met du temps à se mettre en œuvre.

Enfin, il est important de positiver sur la VAE, même si le dispositif peut être amélioré.

Elle a permis de faire disparaître l'appétence du « diplôme » et conduit les entreprises à réfléchir sur la valeur des compétences à mettre directement en lien avec les valeurs de la théorie.

De nombreux acteurs intervenant dans ce processus, **David RIVOIRE**, reste convaincu que la mise en place de partenariats entre le secteur public et le secteur privé permettra de partager efficacement les rôles et de faire de ce dispositif une véritable réussite.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- **C. Parmentier** « Encadrer et sécuriser les parcours professionnels : des outils pour accompagner et professionnaliser » Broché, 2011
- **E. Herpin**, département documentation du centre info. « Quelle sécurisation des partenariats, pour une sécurisation des parcours en région ? » 2011
- **C. Quentric**, département documentation du centre info « Informer, conseiller, suivre : comment les régions sécurisent les parcours VAE ? » 2012

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 21 janvier 2016 : « La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org)

## **WEBOGRAPHIE**

- Cabinet " VAE les 2 Rives <http://les2rives.fr/>
- Groupe « Galerie Lafayette » <http://www.groupegalerieslafayette.fr/>
- OPCA <http://www.emploi.gouv.fr/acteurs/opca-opacif>
- Loi n°2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie  
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000021312490&categorieLien=id>
- Loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle  
[http://travailemploi.gouv.fr/IMG/pdf/DP\\_loi\\_Formation\\_professionnelle\\_emploi\\_democratie\\_sociale\\_6mars2014.pdf](http://travailemploi.gouv.fr/IMG/pdf/DP_loi_Formation_professionnelle_emploi_democratie_sociale_6mars2014.pdf)

**Auteurs du compte-rendu** : Lucy FARAH LODON et Gracia RANDRIANARISON du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

**Directeur de la spécialité Master ATOGE** : Guillemette De LARQUIER et Mathieu GREGOIRE

**Coordinateur pour les travaux de compte rendu** : Jacques PEVET (AFREF)

**Contacts AFREF** : Jacques PEVET et Claude VILLEREAU

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 21 janvier 2016 : «*La VAE, outil stratégique de gestion et de promotion des ressources humaines* »

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org)