

## La validation des acquis de l'expérience (VAE) : entre gestion individuelle et organisationnelle des carrières

Valérie Ballet

Volume 4, Number 1, 2009

Les nouveaux paramètres de la gestion organisationnelle des carrières : plusieurs réponses et de nombreuses questions (Première partie)

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/000386ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/000386ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Centre d'étude et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail

ISSN

1918-9354 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Ballet, V. (2009). La validation des acquis de l'expérience (VAE) : entre gestion individuelle et organisationnelle des carrières. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), 62–83.  
<https://doi.org/10.7202/000386ar>

Article abstract

La gestion des carrières, quelle soit individuelle ou organisationnelle, est devenue un enjeu majeur dans la société actuelle. En France, cette problématique est promue dans le cadre d'une Loi spécifique, mais elle est aussi complétée et associée largement à la logique compétences, reconnaissance des acquis et formation tout au long de la vie. Dans ce cadre particulier, la Loi de Modernisation Sociale développe la démarche de validation des acquis de l'expérience. Cette validation des acquis de l'expérience vient renforcer et innover dans les pratiques de gestion des carrières. À titre individuel, la validation des acquis de l'expérience s'inscrit dans un projet professionnel et personnel particulier, propre à une gestion singulière. À titre organisationnel, elle accroît les possibilités de gestion des carrières des salariés en se centrant sur des axes de gestion des ressources humaines variées. De ce fait, la validation des acquis de l'expérience contribue à la gestion des carrières.

## **La validation des acquis de l'expérience (VAE) : entre gestion individuelle et organisationnelle des carrières**

Valérie BALLET,  
Laboratoire de recherche Analyse et Évaluation des Professionnalisations (A.E.P.)  
(EA 3313), France

### **SOMMAIRE**

La gestion des carrières, quelle soit individuelle ou organisationnelle, est devenue un enjeu majeur dans la société actuelle. En France, cette problématique est promue dans le cadre d'une Loi spécifique, mais elle est aussi complétée et associée largement à la logique compétences, reconnaissance des acquis et formation tout au long de la vie. Dans ce cadre particulier, la Loi de Modernisation Sociale développe la démarche de validation des acquis de l'expérience. Cette validation des acquis de l'expérience vient renforcer et innover dans les pratiques de gestion des carrières. À titre individuel, la validation des acquis de l'expérience s'inscrit dans un projet professionnel et personnel particulier, propre à une gestion singulière. À titre organisationnel, elle accroît les possibilités de gestion des carrières des salariés en se centrant sur des axes de gestion des ressources humaines variées. De ce fait, la validation des acquis de l'expérience contribue à la gestion des carrières.

## INTRODUCTION

À partir du constat, en France, dans les années 80, d'un manque de qualification d'un grand nombre de la population active en activité ou en recherche d'emploi, la problématique de la reconnaissance des acquis apparaît comme une nécessité. Non pas pour montrer le manque de qualifications, mais pour affirmer le niveau de compétences des individus qui ont su développer, faire évoluer et construire leurs compétences avec ou sans l'intervention de leur organisation de travail. Il semblait nécessaire à l'État de faire valoir ces compétences acquises, c'est pourquoi, « *la politique de reconnaissance et de validation des acquis en France a trouvé son impulsion principale du fait du constat, au début des années 80 et notamment avec le recensement général de la population de 1982, d'un déficit important de qualifications validées. C'est ainsi que 40 % de la population totale, âgée de 15 ans et plus, ne déclaraient aucun diplôme. Comme le constatait le IX<sup>e</sup> plan, cette absence totale pénalise les salariés qui ne voient pas reconnaître, de façon claire et incontestable, le potentiel que représente pourtant bel et bien leur savoir professionnel. Ce n'est pas en effet parce que les Français, pour un nombre important d'entre eux, ne détiennent pas une certification officielle qu'ils n'ont pas de qualifications* » (B. Liétard, 1991, p 138). En effet, le manque de certification n'implique pas un manque de compétences, de performances et de qualifications des individus. Dès les années 80, il est donc lancé une première activité de reconnaissance des acquis professionnels pour favoriser l'accès à la formation. En 1992, une seconde évolution est apportée avec la mise en place de la validation des acquis professionnels. Ces premières activités s'associent pleinement au processus de formation tout au long de la vie engagée par de nombreux pays et consignée dans les accords de Bologne dans les années 2000. Elles prennent d'ailleurs un nouvel essor en 2002, avec le vote de la loi de Modernisation Sociale.

Ainsi, compte tenu des exigences du marché du travail demandeur de « diplômes », des besoins de reconnaissance des individus, des nécessités de qualité et de compétences en ressources humaines, des parcours professionnels, l'État accentue les pratiques de formation tout au long de la vie. La validation des acquis de l'expérience apporte des éléments de réponses à ces questions. D'un côté, elle se centre sur les individus qui souhaitent faire reconnaître leurs acquis, les faire valoir et obtenir une certification des compétences acquises comme un moteur de leur parcours. D'un autre côté, elle se centre sur les organisations qui souhaitent pouvoir gérer de manière pertinente leurs ressources humaines en assurant la fidélisation, le dialogue social et la compétitivité.

Notre article présentera les grands principes de la validation des acquis de l'expérience. Puis nous aborderons l'usage de la VAE pour les individus candidats comme une source de gestion individuelle de leur carrière ; et pour l'organisation comme une nouvelle source de gestion des carrières de leurs ressources humaines.

## I- LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE

Née de la loi de Modernisation Sociale de 2002, la validation des acquis de l'expérience est une démarche innovante d'attribution des certifications dans le fond et dans la forme. Elle est structurée par les articles de la loi, mais elle s'organise et se met en place de manière différente suivant les institutions de certification. Les certifications délivrées par l'enseignement scolaire et l'enseignement supérieur seront principalement l'objet de la présentation des principes de la démarche.

### 1.1. Les pratiques de validation des acquis et leurs notions d'usage

La prise en compte des acquis de l'expérience comme des sources de compétences et de certification n'est pas nouvelle en soi. Elle trouve ses origines dans les pays Nord américains qui ont élaboré les premières modalités d'évaluation des acquis, sous l'influence de la pression sociale. En effet, *« les problèmes de reconversion en civil des démobilisés de la guerre du Vietnam et au Québec la pression des femmes en quête d'une réinsertion professionnelle après des années d'interruption consacrées à l'éducation de leurs enfants ont amené à développer des méthodes d'évaluation des acquis extra-scolaires ou des connaissances non techniques transférables dans des situations professionnelles »* (J.F. Amadiou et L. Cadin, 1996, p 32). Il se crée à cette période des pratiques d'évaluation novatrices, qui sont caractéristiques des premières reconnaissances et validations d'acquis de l'expérience.

En France, le processus de mise en œuvre de la validation des acquis de l'expérience est l'aboutissement de plusieurs étapes. La première étape est relative à la loi de 1985, introduisant la possibilité d'accéder à l'enseignement supérieur pour des personnes n'ayant pas le niveau requis. Il s'agit de faire reconnaître ses acquis professionnels en vue d'obtenir la dispense du diplôme exigé pour entrer dans l'enseignement supérieur. La seconde étape, mise en place en 1992, conduit à une innovation dans le domaine de la reconnaissance des acquis professionnels. Les personnes peuvent faire reconnaître et valider leurs acquis professionnels en vue d'obtenir des dispenses de modules de formation. De ce fait, il postule à l'obtention d'un diplôme à visée professionnelle, et acquiert certains modules par la voie de la reconnaissance des acquis et les autres modules sont obtenus par la voie de la formation académique. Puis une troisième étape accentue l'importance de la validation des acquis, en instaurant la possibilité de faire reconnaître ses acquis de l'expérience en vue de l'obtention totale d'un diplôme. Ainsi, les pratiques françaises de reconnaissance des acquis évoluent au gré des besoins de la population. Celles-ci ne sont pas pensées de manière unilatérale, elles sont le fruit d'une réflexion des différents acteurs de la formation et de l'emploi (acteurs institutionnels, professionnels et syndicaux). À ce sujet, les partenaires sociaux ont rappelé la place de la VAE dans l'accord de 2008 sur la modernisation du marché du travail. C'est pourquoi, *« les termes de la loi de 1992 sur la validation des acquis professionnels faisaient que les acquis professionnels étaient surtout utilisés pour raccourcir les parcours de formation. La loi de 2002, qui étend la portée de celle de 1992 à de nombreux domaines, permet surtout d'obtenir une certification complète sans formation additionnelle le cas échéant »* (J.L. Guyot, C. Mainguet, B. Van Haerepen, 2005, p 237).

Les notions mêmes de ces actions méritent d'être clarifiées, car elles sont parfois confuses à la vue des interprétations qui en sont faites. Les notions principales des actions de reconnaissance et de validation des acquis sont centrées sur (source glossaire Education Nationale et Commission Nationale de Certification Professionnelle) :

- la certification : document authentifiant les compétences et savoir-faire d'un individu. Une certification recouvre à la fois un diplôme, les titres à finalité professionnelle et les certificats de qualification.
- la validation : il s'agit de la vérification de la conformité des acquis d'une personne par rapport à un descriptif de diplôme.
- le diplôme : document écrit établissant des droits. Il conditionne parfois l'accès à certaines professions.
- les acquis : ensemble de savoirs et de savoir-faire dont une personne manifeste la maîtrise dans une activité professionnelle, sociale ou de formation.
- les compétences : elle se traduit par une capacité à combiner un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être en vue de réaliser une tâche ou une activité. Le résultat de sa mise en œuvre est évaluable dans un contexte donné.

## 1.2. La loi de Modernisation Sociale : une loi qui valorise les acquis de l'expérience

La loi de Modernisation Sociale encadre la mise en œuvre de la validation des acquis de l'expérience. Elle en pose les principes, qui montrent des nécessités et des innovations majeures, ainsi que la création d'une commission nationale dans ce domaine.

### 1.2.1. Les principes et les nécessités de la VAE

Dans le chapitre 2 « Développement de la formation professionnelle », la section 1 pose les fondements et les exigences de mise en œuvre de la validation des acquis de l'expérience.

Les fondements de la VAE sont centrés sur les individus et leurs acquis :

- Première base : « *toute personne engagée dans la vie active est en droit de faire valider les acquis de son expérience, notamment professionnelle, en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification* » (loi de Modernisation Sociale, 2002). La loi donne le droit aux individus, ayant acquis des expériences, valorisables et évaluables, de les faire reconnaître en vue de les certifier. Les acquis peuvent être attestés pour l'obtention de différents types de certifications, allant du diplôme académique, au titre ministériel et au certificat de qualification professionnelle.

- Seconde base : « *peuvent être pris en compte, au titre de la validation, l'ensemble des compétences professionnelles acquises dans l'exercice d'une activité salariée, non salariée ou bénévole, en rapport direct avec le contenu du diplôme ou titre. La durée minimale d'activité requise ne peut être inférieure à trois ans* » (loi de Modernisation Sociale, 2002). Les expériences valorisables et évaluables au titre de la VAE ont trois statuts différents : les acquis professionnels, les acquis non professionnels et les acquis bénévoles. Les acquis provenant des expériences sont constitutifs et constructeurs de compétences, d'acquisitions de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Ces compétences sont acquises différemment par rapport aux acquis académiques, caractéristiques de cette démarche de validation et de reconnaissance. En effet, « *dans le contexte de la reconnaissance des acquis, le mot « acquis » désigne d'abord les « acquis de l'expérience » par opposition aux acquisitions résultant de formations académiques* » (J. Aubret et B. Gilbert, 1994, p 12

-Troisième base : « *le jury peut attribuer la totalité du diplôme ou du titre* » (*loi de Modernisation Sociale, 2002*). La loi atteste qu'un candidat à la VAE peut se voir octroyer la totalité d'une certification par la reconnaissance et la mise en preuve de ses acquis de l'expérience. Donc, la certification peut lui être attribuée sans passage par la formation formelle. Lorsque le jury estime que les preuves ne sont pas suffisantes pour délivrer la totalité de la certification, il se prononce « *sur la nature des connaissances et aptitudes devant faire l'objet d'un contrôle complémentaire* » (*loi de Modernisation Sociale, 2002*). Le jury préconise une activité supplémentaire qui vise l'acquisition des connaissances et aptitudes manquantes. Il a le choix entre plusieurs types de propositions : la formation, la mise en situation, la rédaction d'un mémoire.

Les nécessités de la VAE sont liées à une exigence de légitimité et de pérennité de la démarche. Elles garantissent la valeur et la pertinence de cette démarche en lui apportant des limites. Elles restent centrées elles aussi sur les individus et leurs acquis, en présentant le cadre dans lequel peut s'inscrire leur démarche :

- Première nécessité : la demande de VAE, quel que soit le type de certifications, ne peut se faire que dans la mesure où la certification est enregistrée « *dans le répertoire national des certifications professionnelles* » (*loi de Modernisation Sociale, 2002*).

- Seconde nécessité : « *la validation des acquis produit les mêmes effets que les autres modes de contrôle des connaissances et aptitudes* » (*loi de Modernisation Sociale, 2002*). Les acquis de l'expérience sont assimilés aux mêmes connaissances et aptitudes que celles acquises et certifiées par la voie classique de formation. À ce titre, le diplôme obtenu par la VAE n'est en rien différent d'un diplôme obtenu par la voie de la formation formelle (formation initiale et formation continue), seules changent les modalités d'évaluation.

- Troisième nécessité : « *la validation est effectuée par un jury dont la composition garantit une présence significative de représentants qualifiés des professions concernées* » (*loi de Modernisation Sociale, 2002*). Le jury de la validation comprend des institutionnels organisateurs et délivreurs des certifications, et des professionnels exerçant dans le domaine du diplôme demandé. L'égalité entre les deux types de représentants doit pouvoir être effective, ainsi que l'égalité entre les hommes et les femmes représentant les membres du jury. Cette nécessité contribue à la reconnaissance et la valeur accordée à la certification délivrée ; puisqu'elle met en jeu le contrôle effectué par les institutionnels et les professionnels des compétences validées par leur soin.

- Quatrième nécessité : la VAE est un droit individuel inscrit dans le Code du travail. À cet effet, les individus ont la possibilité de demander la reconnaissance et la validation de leurs acquis en vue d'obtenir une certification. Cette opportunité leur permet de réaliser leur démarche de VAE de manière individuelle, c'est-à-dire à titre personnel et suivant un parcours d'expériences singulier. Ce droit individuel à la VAE accorde aussi la possibilité de bénéficier d'une aide financière et/ou d'un temps spécifique pour réaliser la démarche.

Ces principes organisent la mise en place de la démarche de VAE, ils produisent aussi les innovations qui les accompagnent.

### *1.2.2. Les innovations produites par la VAE*

La validation des acquis de l'expérience constitue une véritable innovation dans les pratiques de formation continue professionnelle et dans la reconnaissance des acquis. Deux points fondamentaux sont constitutifs de ces innovations :

D'un côté, la délivrance des certifications s'enrichit. Autrefois, l'attribution d'une certification était uniquement basée sur la formation et l'apprentissage des connaissances et aptitudes dans un cadre formatif et institutionnalisé. Elle ne prenait pas en considération les expériences acquises en dehors d'un cadre de formation, hormis pour les diplômés à visée professionnelle. En 1992, une première « brèche » est ouverte, permettant aux individus de faire reconnaître leurs acquis professionnels pour obtenir, de manière partielle, une certification. Il s'agit de la validation des acquis professionnels (VAP). Mais avec la VAP, les candidats étaient nécessairement contraints de reprendre la formation, de manière plus ou moins partielle (minimum un module de formation à réaliser en suivi de formation), pour le diplôme demandé. À l'inverse, avec la VAE, l'innovation est sensible et « révolutionnaire » puisque l'attribution du diplôme peut être totale sans aucun passage par la formation.

D'un autre côté, le contrôle des acquis de l'expérience est source de nouveaux enjeux et de nouvelles pratiques. Les enjeux sont étroitement liés à la valeur accordée à la certification. L'obtention d'une certification, quelle qu'elle soit, constitue une preuve de compétences et d'efficacité, dans une société où la certification revêt à la fois une forte valeur culturelle ; et à la fois économique puisqu'elle possède une valeur sur le marché de l'emploi et permet aux organisations de prévoir le potentiel de l'individu l'ayant acquis. Les modalités de délivrance des certifications étant alors un gage de fiabilité et de réussite à des épreuves, consécutives à une formation formelle source de compétences et de connaissances. Or, les enjeux initiés par la VAE mettent en évidence des craintes de dévalorisation, de « bradage » des certifications et donc, de perte d'une notoriété de la certification. Par cette crainte, qui peut être légitime, les institutions se protègent en mettant en œuvre des démarches de VAE organisées, cadrées et structurées comportant des modalités de contrôle, d'évaluation et de mises en preuves complémentaires aux pratiques académiques. Elles s'engagent dans de nouvelles pratiques de reconnaissance et de validation. Non plus basées sur les savoirs transmis en formation, les modalités d'évaluation se centrent sur les compétences individuelles mises en preuves au cours de la démarche de VAE.

### *1.2.3. La Commission Nationale de Certification Professionnelle (CNCP)*

La CNCP a plusieurs missions. Elle doit répertorier l'offre de certification professionnelle, veiller à l'adaptation des diplômes et titres à l'environnement professionnel, émettre des recommandations aux institutions et signaler des correspondances entre les certifications, ainsi qu'élaborer une nouvelle nomenclature des niveaux de certification. Elle fournit au candidat un outil d'information actualisé sur les certifications et leur accès par la voie de la VAE.

Son champ d'action porte donc sur la construction et l'actualisation permanente du Répertoire National des Certifications Professionnelles, et sur la modification de la nomenclature des niveaux de certification en cohérence avec l'environnement européen de la formation. La CNCP participe au groupe de travail du Cadre Européen des Certifications né en 2004. Sa constitution rassemble les acteurs tels que les partenaires sociaux, les partenaires institutionnels et les professionnels.

En 2007, le Répertoire National des Certifications Professionnelles regroupait 4813 fiches répertoires, hors diplômes de l'enseignement supérieur. Les actions menées dans ce cadre mettent en évidence « *un impact favorable sur les pratiques des acteurs moins centrés sur les contenus et les quantités de savoirs à acquérir, que sur les finalités de l'apprentissage ; et un impact en terme d'outils d'identification, de visibilité, de validation des compétences en tant que leviers d'insertion professionnelle et d'accroissement de la reconnaissance personnelle et professionnelle* » (*Rapport au Premier Ministre 2007 du CNCP*).

Les institutions sont guidées dans la mise en place de la démarche de VAE. Mais elles ne procèdent pas toutes de la même manière dans leur organisation. Elles suivent, à peu près toutes, un schéma directeur commun en trois étapes distinctes avec des spécificités dans les différentes procédures.

### **1.3. La VAE : ses procédures et ses différences**

La démarche de VAE se décompose en trois procédures. La première procédure correspond à la procédure administrative, qui déclenche ensuite la procédure financière et la procédure pédagogique.

#### *1.3.1. La procédure administrative : information, dossier et évaluation*

La procédure administrative est sensiblement comparable en fonction des institutions. Elle regroupe trois étapes.

La première étape de la VAE est une étape d'information. Les candidats à la VAE sont parfois dans une méconnaissance de la démarche, pensant qu'ils vont payer un diplôme et l'obtenir. Or, la démarche est bien plus exigeante. Les institutions mettent en évidence la nécessité d'accueillir et d'informer les candidats potentiels. Elles ne veulent pas laisser croire que la VAE est une démarche facile où le diplôme se « paye » et se « monnaie ». Pour cela, elles réalisent des sessions d'informations pour les candidats, elles mettent à disposition des sites d'informations complets, elles réalisent des entretiens individuels préalables. Néanmoins, un sondage SEPEPP montre des disparités dans l'accès et la compréhension de l'information ; puisque 61 % des actifs ont entendu parler de la VAE, dont 40 % déclarent savoir de quoi il s'agit ; parmi ces actifs, les moins diplômés ont une faible connaissance de la démarche au bénéfice des personnes plus diplômées.

Cette phase d'information est essentielle à la réussite des démarches de VAE engagées par la suite. En effet, les institutions informent sur la complexité de la démarche, mais pas uniquement. Elles guident les individus candidats à la VAE, dans leur choix et leur compréhension des diplômes. Le manque de connaissance sur la construction des

diplômes, sur les différents modules de formation et les compétences construites au cours de ces formations, peuvent constituer un frein et une source d'échec. Dans la mesure où les candidats auront à faire la preuve de leurs acquis par rapport à ces modules de formation, ils sont contraints d'en évaluer la composition et de pouvoir les comparer à leurs compétences acquises en cours d'activités.

La seconde étape est relative au dossier de candidature. Le dossier est nécessaire à la formulation des acquis de l'expérience. Il est l'outil de base et le support de l'évaluation, de la validation et de la reconnaissance des acquis. En ce sens, le dossier permet de rendre les acquis lisibles et compréhensibles à la fois pour le candidat qui les mobilise, et pour le jury qui devra les évaluer. Ces acquis nécessitent d'être écrits, rédigés et présentés : prouvés par rapport au contenu de formation et à la certification demandée pour validation. C'est pourquoi, *« l'expérience professionnelle en tant que telle n'est pas validable. Elle est ou n'est pas. Ce qui est validable c'est ce que l'expérience a rendu possible en termes d'acquisitions. Il ne s'agit donc pas de reconnaître le mérite d'un travailleur, ni ses motivations ; mais plutôt de faire le pari que les expériences professionnelles, personnelles ou sociales peuvent constituer des occasions de formation et qu'en raison de ces expériences un candidat peut formuler une demande de validation en s'efforçant de « prouver » que les contenus ou les objectifs d'une formation inscrits dans la composition d'un diplôme sont maîtrisés ou atteints par lui. Le premier travail est donc de constituer « la preuve » »* (J. Aubret et P. Gilbert, 2002, p 114/115).

Le dossier de candidature se différencie en fonction des institutions :

- Pour l'Education Nationale et les diplômes de l'enseignement scolaire, le candidat s'adresse à la Direction Académique de Validation des Acquis. La procédure de validation se compose de deux livrets descriptifs. Le second livret comporte le cœur de la mise en preuves. Il est standardisé pour toutes les demandes et quel que soit le niveau de formation. Il comporte une présentation en tableau de bord des emplois occupés, et des missions afférentes à ces emplois. Puis une description approfondie de chacune des activités réalisées dans l'exercice de l'emploi, avec des questions plus précises telles que les relations interpersonnelles, les qualités mises en œuvre, les connaissances mobilisées.

À partir de ces deux livrets, une étude de recevabilité est menée. Le candidat est ensuite convoqué pour passer devant un jury et répondre aux questions permettant de confirmer les preuves fournies dans le dossier.

- Pour les Universités et les diplômes de l'enseignement supérieur, les pratiques sont différentes d'un établissement à l'autre. Mais un tronc commun apparaît au travers de nos études. Un premier dossier de demande est exigé. Il s'agit d'un dossier relativement simple et succinct dans lequel le candidat doit présenter son curriculum vitae, sa motivation pour le diplôme. À partir de ce premier dossier, une décision de recevabilité est prononcée et le candidat peut (ou non) s'engager dans la réalisation d'un dossier plus approfondi. Le candidat constitue un dossier de mise en preuves. Les universités cherchent à ce que les candidats montrent que leurs acquis de l'expérience correspondent et coïncident avec les modules de la formation demandée.

- À titre comparatif sur les pratiques de VAE dans les autres institutions, les procédures sont proches de celles de l'Education Nationale. Pour le Ministère du Travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité, et le Ministère de la Santé, de la jeunesse et des Sports, un premier dossier de recevabilité est exigé, comportant l'identité du candidat et les

expériences justifiant la demande. À la vue de la recevabilité du dossier, le candidat remplit un second dossier, « dossier de synthèse » qui apporte la preuve des compétences acquises au travers des différentes expériences individuelles.

Le dossier de mise en preuves est difficile car il exige du candidat qu'il comprenne et apprécie les compétences acquises lors du suivi d'un module de formation, et qu'il puisse faire la preuve écrite de l'acquisition de ces mêmes compétences lors de ses expériences. En effet, « *la démarche de validation cherche à comprendre comment chaque individu a incorporé ses différentes expériences, comment il s'est construit des modes de résolution de problèmes cohérents pour faire face à des situations imprévues ou de crise, des outils d'analyse, des schémas intellectuels, des modèles d'action* » (M. Feutrie, 2003, p 26).

Pour la constitution des dossiers, et quelle que soit l'institution, les candidats ont à justifier leurs expériences par la présentation d'attestations formelles confirmant la véracité des expériences énoncées ; et permettant d'évaluer la continuité et la durée des expériences. À ces attestations s'ajoutent des documents complémentaires, variables suivant les institutions : le curriculum vitae, une lettre de motivation, la rédaction de son projet professionnel, la réalisation d'un rapport d'activité.... Le dossier est donc composé d'éléments variés qui contribuent et favorisent la mise en preuves. Aussi « *la constitution du dossier de « preuves » constitue, selon nous, l'un des aspects majeurs sur lequel se fonde la crédibilité des pratiques de validation des acquis. Un dossier de preuves est un dossier constitué de différents éléments rassemblés par un candidat dans le but de montrer à un jury qu'il a acquis les connaissances ou atteint les objectifs contenus dans un programme de formation donnant lieu à validation* » (J. Aubret et N. Meyer, 1994, p 114). La mise en « preuves » demande une capacité de conceptualisation et de formalisation des acquis de l'expérience en compétences, une mise en écrits qui n'est pas toujours favorable à tous les candidats, comme la recherche et la mise en adéquation des acquis de l'expérience avec les exigences du diplôme. De ce fait, certains candidats se trouvent en difficulté face à une démarche qui devrait les servir, au lieu de les « desservir ». En effet, une étude menée sur des candidats à un diplôme de niveau V montre qu'« *être diplômé augmente la probabilité de réussite, d'autant plus fortement que le diplôme est élevé. Les demandeurs d'emploi ont également moins de chances d'obtenir leur diplôme une fois présentés devant le jury : leur expérience étant plus lointaine que celle des salariés, il leur est sans doute plus difficile de décrire avec précision leurs compétences. De plus, leur expérience, surtout si elle est datée, peut s'avérer obsolète par rapport à la certification visée. Un salarié a aussi plus facilement accès, dans son entreprise, à des documents lui permettant de mieux renseigner son dossier. Néanmoins, lorsque celui-ci n'a pas eu la possibilité de s'absenter de son travail pour préparer son dossier (congé VAE ou non), ses chances d'obtenir son diplôme s'amenuisent* » (C. Bonaiti, 2008, p 4).

La troisième étape de la procédure administrative est la phase finale de la démarche de VAE : le passage devant le jury de validation. Après avoir rempli les conditions de présentation et de recevabilité du dossier, les candidats sont convoqués devant un jury. L'entretien avec le jury constitue un moment d'évaluation et de discussion au cours duquel les jurés vont prendre une décision sur la validation et les candidats peuvent argumenter sur leur dossier. Elle permet des éclaircissements, des échanges au cours desquels les jurés vont pouvoir juger et décider de la valeur des preuves fournies par les candidats. Pour certains ministères, une épreuve de synthèse est organisée en complément de l'entretien avec le

jury. Cette épreuve prend la forme d'une mise en pratique professionnelle permettant de juger et d'évaluer les compétences, en action, du candidat.

Au terme de l'entretien avec le jury, les candidats reçoivent les résultats de leur demande de VAE. Le jury a deux possibilités de validation : une validation totale et une validation partielle avec préconisations. Lors d'une validation totale, le candidat se voit attribuer la totalité du diplôme sans passage par la formation. Lors d'une validation partielle, le candidat reçoit les préconisations du jury pour les modules n'ayant pas fait l'objet d'une validation des acquis. La préconisation est variable suivant les candidats et les jurys. Elle prend le plus souvent la forme d'un retour en formation pour le suivi de quelques modules, surtout pour ce qui concerne les universités. Cependant, le passage devant le jury peut constituer une source d'abandon de la démarche de VAE. En effet, il apparaît que les candidats à un diplôme de niveau V qui n'ont rien obtenu après un passage devant le jury sont 46 % à abandonner leur démarche, ils sont 18 % lorsqu'ils obtiennent une validation partielle, et parmi ces candidats, 40 % précisent ne pas avoir eu les informations nécessaires pour obtenir la validation totale de leur diplôme (source DARES, 2008).

La procédure administrative se décompose donc en trois étapes : une étape d'information, une étape de rédaction du dossier de candidature et une étape d'entretien avec le jury. Elle constitue une procédure particulièrement rigoureuse, complexe et difficile pour les candidats en termes d'investissement personnel. Les étapes divergent d'une institution à l'autre, avec des dossiers plus contraignants, ce qui provoque des inégalités entre les candidats. Elle ne se définit pas en un temps déterminé à l'avance et/ou préétabli (en moyenne, les études de l'Education Nationale montrent qu'il faut entre 6 mois à plus d'un an pour réaliser une démarche de VAE), le temps de réalisation d'une VAE est largement dépendant du travail du candidat et de ses facultés à faire la preuve de ses acquis de l'expérience.

### *1.3.2. La procédure financière de la démarche de VAE*

Parce que la démarche de VAE demande du temps, un traitement particulier, une étude approfondie par des professionnels, elle engage aussi un coût financier non négligeable. Ce coût est là encore variable, comme pour la procédure administrative, en fonction des institutions.

Pour l'Education Nationale, les coûts, concernant la réalisation de la démarche (dossier, jury et/ou accompagnement), varient en fonction de la région et du diplôme. Les candidats, pour un même diplôme, n'ont donc pas les mêmes dépenses financières ni le même nombre d'heures d'accompagnement.

Pour les Universités, le coût d'une démarche de VAE varie d'une université à l'autre. Du fait de leur autonomie, les universités mettent en place leur propre procédure administrative et en définissent les coûts financiers. Nous avons pu noter des différences notables entre les universités étudiées, voire les disciplines demandées.

Le coût financier semble révéler des craintes particulières face à la démarche de VAE. En effet, les institutions ne souhaitent pas que leur certification soit dévalorisée et dévaluée par une délivrance sous la voie de la VAE. Elles proposent des coûts élevés, gage

de pertinence et de valeur. Mais elles peuvent aussi proposer des coûts financiers de VAE élevés lorsqu'elles l'inscrivent dans un dispositif particulier de formation continue. Elle réalise un accompagnement et un suivi coûteux en ressources humaines qui exigent un retour financier.

La procédure financière de la VAE n'est pas encore totalement établie, sans doute du fait de la récence de la loi et de sa mise en œuvre effective dans les différentes institutions. Mais déjà des tendances et des écarts sont visibles, ce qui masquent des résistances et des craintes et qui engendrent des inégalités entre les candidats.

### 1.3.3. La procédure pédagogique de la démarche de VAE

La réalisation du dossier de VAE n'est pas un exercice facile et aisé pour les candidats. Ils se retrouvent souvent démunis devant un dossier à remplir dans lequel ils doivent comprendre les modules de formation du diplôme et en faire la correspondance avec leurs acquis de l'expérience. La difficulté étant bien de comprendre les connaissances et aptitudes acquises dans un diplôme, pour pouvoir prouver que les compétences acquises par l'expérience sont comparables. Or, les candidats appréhendent difficilement la complexité des modules de la formation, les termes académiques employés, les compétences associées aux savoirs transmis en formation. Ce qui pourtant est nécessaire à la réalisation de leur dossier et à la mise en preuve de leurs acquis de l'expérience. De ce fait, « *une fonction d'accompagnement du candidat dans la mise en route de ce retour sur son expérience, non prévue par la loi, est apparue peu à peu incontournable. C'est sur elle que repose la faisabilité du travail du jury* » (B. Rivoire, 2004, p 86).

Aussi pour soutenir les candidats dans leur démarche, les institutions peuvent proposer des accompagnements :

- L'Education Nationale propose l'intervention de conseillers qui orientent, guident et soutiennent le candidat tout au long de sa démarche de VAE. Par le biais d'entretiens collectifs et/ou individuels, le conseiller apporte son aide dans la réalisation du dossier sans pour autant réaliser le dossier à la place du candidat.

- Les universités peuvent proposer des procédures d'accompagnement. Mais certaines n'en proposent pas car elles estiment que le candidat qui souhaite obtenir un diplôme de l'enseignement supérieur est en capacité de faire la preuve de ses acquis de l'expérience ; elles laissent une pleine autonomie aux candidats. À l'inverse d'autres universités proposent un soutien à la réalisation de la VAE. Elles attribuent un référent, un enseignant-chercheur ou un conseiller de la formation continue. Le référent va accompagner le candidat dans la réalisation de son dossier, en l'aidant à mieux comprendre les modules de la formation et en l'aidant à rédiger son dossier.

L'accompagnement pédagogique ne prend pas la forme d'un enseignement, mais plutôt la forme d'un suivi de mémoire. L'accompagnateur est un facilitateur. Il favorise le travail de conceptualisation, de compréhension et d'écrire des acquis de l'expérience en compétences. Il contribue à la prise de conscience et de distance du candidat par rapport à ses pratiques. En effet, « *l'accompagnateur pédagogique apparaît donc comme celui qui propose une « correspondance ». D'abord, il repère, fait verbaliser et expliciter, en situation d'entretien, les savoirs d'expérience spécifiques que le candidat a recréés dans l'alchimie (Schwartz, 2000) de l'activité. Ensuite, il demande au candidat d'apporter la preuve de ces savoirs d'expériences - précieux car efficaces, rentables, permettant*

*l'économie de gestes - par le biais d'attestations, de témoignages, de preuves indirectes, lesquelles constituent des manifestations de reconnaissance des pairs, des preuves de bonnes pratiques effectuées. Enfin, c'est lui qui « met en regard » avec des savoirs universitaires, qui propose au jury des savoirs mis en correspondance, certains de façon directe, d'autres de façon moins directe et d'autre enfin sans correspondance » (M. Vial et N. Menacci, 2004, p 71). Il apparaît que les candidats pour des diplômes de niveau V ayant bénéficié d'un accompagnement technique ont davantage de chance de réussir leur VAE, car la probabilité d'échec en cas de non accompagnement s'étend à environ 13% pour les candidats non accompagnés, et à environ 6% pour ceux ayant eu un soutien. C'est pourquoi, « avoir été accompagné par un organisme spécialisé avantage aussi les candidats dans la réussite de leur certification. Plus l'aide apportée est formalisée et technique, plus le candidat a de chances d'obtenir son diplôme. L'accompagnement, prestation réalisée par un organisme spécialisé dans la préparation à la démarche VAE, avantage plus le candidat qu'une aide apportée par « une autre personne » (employeur, collègues, amis...) ». (C. Bonaiti, 2008, p 4).*

La procédure d'accompagnement pédagogique n'est pas une constante dans toutes les démarches de VAE. Parfois les candidats peuvent en bénéficier et choisissent de ne pas en profiter. Elle reste une proposition des institutions pour favoriser la démarche de VAE, sans être une garantie de validation finale.

#### **1.4. La VAE : d'autres pratiques au niveau européen et international**

La validation des acquis de l'expérience reflète des réalités internationales. Nombre de pays se lancent dans la mise en place de cette nouvelle forme de certification, dans cette « seconde chance » accordée aux personnes. Cependant, les pratiques ne sont pas comparables et elles sont singulières à chaque pays.

En Australie et au Royaume-Uni, les acquis professionnels sont reconnus au travers d'un dispositif évaluant les compétences acquises. En conséquence, l'« *Australian National Framework for Recognition of Training prévoit la reconnaissance des acquis, l'organisation des formations en fonction des compétences et le transfert des points capitalisés entre les filières, (...). Au Royaume-Uni, le National Vocational Qualification offre le modèle analogue, fondé sur les compétences acquises* » (OCDE, 2008, p 91). Au Portugal, le *Système National de Reconnaissance, de Validation et de Certification des Acquis*, est organisé autour de l'orientation, de la reconnaissance et de la formation des travailleurs, se met en place avec des réseaux nationaux. Ils participent à l'information, le conseil et la formation des personnes engagées dans des démarches de reconnaissance des acquis. Au Canada, les pratiques de validation des acquis de l'expérience sont prononcées autour de la Reconnaissance des Acquis de l'Expérience. Selon Talbot, la RAE est un « *processus qui se base sur le repérage, l'identification et la validation des acquis et des compétences retenus selon un référentiel donné et en fonction d'un projet de diplomation, de qualification professionnelle, d'insertion en emploi ou d'un projet personnel* » (G. Talbot, 2005, p 16). Ainsi, la reconnaissance et la validation des acquis de l'expérience constituent un champ d'investigation international, avec des actions nationales et plurinationales.

En France, la construction de la démarche est progressive et complexe, garante de la valeur et de la légitimité des certifications délivrées. La démarche de VAE se compose de plusieurs procédures, complémentaires mais inégalitaires. Même si un tronc commun semble devoir se dessiner avec les premières pratiques de VAE, il reste encore des différences notables qui peuvent être la manifestation de résistances pour les institutions et la source de démotivation pour les candidats. Mais malgré ces points négatifs, il ne faut pas minimiser l'importance et les enjeux particulièrement importants que la démarche de VAE véhicule. En effet, la démarche de VAE constitue une innovation dans le domaine de la gestion des ressources humaines, et plus spécifiquement dans la gestion des carrières.

## **II- LA DÉMARCHE DE VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE : ENTRE GESTION INDIVIDUALISÉE ET GESTION ORGANISATIONNELLE DES CARRIÈRES**

La démarche de VAE est inscrite dans une réalité de temporalité, de compétences et de performance. Les candidats ne font une demande de VAE que parce qu'elle s'inscrit dans la continuité de leur évolution, de la reconnaissance de leurs compétences acquises et de leur capacité à être compétitifs. Elle fait partie de la construction de leur projet professionnel, voire de leur projet de vie personnelle. De la même manière, la démarche de VAE est un outil à la disposition des organisations. Celles-ci l'inscrivent dans leur gestion des ressources humaines comme un potentiel de formation, de gestion et de fidélisation.

### **2.1. Les individus : des acteurs « gestionnaires de leur propre carrière » ?**

Les individus candidats à la VAE sont de plus en plus nombreux. Ils veulent se voir reconnaître et valider leurs compétences acquises dans l'expérience. Surtout ils espèrent accéder à une certification qu'ils ne possèdent pas et qui constitue une « valeur sociale ». La demande de VAE est l'objet d'une véritable réflexion personnelle sur leur parcours de formation, d'emploi et de carrière. Elle est une étape, un passage, une opportunité nouvelle offerte aux individus, dans la constitution de leur projet professionnel. De ce fait, la candidature à la VAE se distingue par une implication singulière, une inscription dans un projet particulier de formation et/ou dans un projet professionnel.

#### *2.1.1. Candidater à la VAE : un engagement parfois difficile*

Les candidats à la VAE sont contraints de réaliser la totalité des procédures dont nous avons parlé précédemment. Or, ils témoignent de la complexité et de la longueur de la démarche.

La première difficulté, à laquelle se confrontent les candidats, est liée à la mise en preuves de leurs acquis de l'expérience ; c'est-à-dire la réalisation de leur dossier de VAE. Ils ne savent pas comment expliquer leurs acquis, comment les écrire, comment les formuler pour les rendre lisibles et compréhensibles par les membres du jury. La difficulté principale étant qu'ils se décentrent de leurs activités pour pouvoir les comprendre, les décomposer et les expliciter. Ils savent ce qu'ils font au quotidien, ce qu'ils réalisent comme activités et pratiques, mais ils ne savent pas toujours comment expliquer ce qu'ils font et comment le rendre clair. Un candidat témoigne « *Le dossier demande beaucoup d'exigences au niveau de ce que l'on a fait et je pense que c'est de mettre à plat les*

*choses* » (V. Ballet, 2006, p 222). La démarche de VAE est en cela complexe, qu'elle demande une mise en preuves, une écriture et une formulation écrite.

La seconde difficulté de réalisation du dossier est liée à son nécessaire engagement personnel. Malgré les différences de procédure administrative, tous les candidats précisent que la réalisation du dossier est une réalisation longue et coûteuse en investissement personnel. Même s'ils peuvent bénéficier d'un congé formation, la réflexion et l'écriture des acquis de l'expérience requièrent du temps. Ce temps induit des sacrifices sur les pratiques de loisirs, de la vie familiale et sociale car le dossier prend, en général, plusieurs mois de travail ; ainsi, « *il faut être extrêmement motivé parce que ça prend du temps, ça prend de l'énergie* » (V. Ballet, 2006, p 223).

La troisième difficulté est associée au passage devant le jury de validation. Les candidats admettent que l'entretien avec le jury prend la forme d'une discussion. Mais ils n'occultent pas le fait que cette discussion n'est pas égalitaire puisque les positions de chacun des acteurs sont différentes : le candidat étant évalué et les membres du jury étant les évaluateurs. Il s'agit pour eux, d'un moment de jugement et d'évaluation sur leurs compétences mises en place et développées dans leurs différentes expériences et de leurs capacités à faire la preuve, à négocier et à valoriser leurs compétences présentées dans le dossier. Il s'agit d'une discussion de verbalisation des compétences qui doit permettre aux membres du jury de juger de la véracité des preuves contenues dans le dossier, et qui doit permettre aux candidats de convaincre sur son potentiel. Il est d'autant plus difficile que les candidats ne sont pas familiarisés avec des entretiens de ce type, puisqu'ils ont souvent quitté le milieu enseignant depuis quelques années. En effet, un témoignage relate cette difficulté : « *interview assez officielle et je me suis cru à un examen, l'oral d'un examen* » (V. Ballet, 2006, p 238).

La dernière difficulté tient à la préconisation du jury en cas de validation partielle. L'engagement apporté par le candidat lors de la réalisation de sa démarche ne se termine qu'avec l'obtention complète du diplôme. Aussi, le jury peut décider de ne pas délivrer la totalité du diplôme, et en conséquence demander au candidat qu'il s'investisse dans une activité complémentaire. En effet, « *en cas de validation partielle, le jury de validation se voit attribuer un nouveau rôle, celui de définir le parcours complémentaire que le candidat devra accomplir pour obtenir la totalité de la certification (...) L'évaluation n'est pas sanction, elle est contribution au développement des capacités* » (M. Feutrie, 2004, p 102). La préconisation contraint le candidat à poursuivre ses efforts pour un temps donné : pour la réalisation d'un mémoire et /ou le retour en formation.

Cependant, ces difficultés ne sont pas des freins à leur demande. Elles sont importantes à connaître et à appréhender pour mieux comprendre en quoi la candidature et la réalisation d'une VAE est une démarche personnelle de gestion de carrière. En effet, les candidats qui font une VAE, ont un projet concret et une aspiration singulière qui les guident, les motivent et les font réussir.

### 2.1.2. La VAE : une composante du projet professionnel individuel

Le projet professionnel est singulier. Il fait partie d'une gestion individualisée des carrières dans la mesure où les individus deviennent les acteurs de leurs carrières. Ils sont les gestionnaires de leur carrière, ce sont eux qui décident de la voie professionnelle dans

laquelle ils veulent s'inscrire, de l'évolution qu'ils envisagent, des changements de parcours qu'ils prévoient. La gestion de leur carrière s'enrichit avec la VAE en offrant l'opportunité aux non diplômés d'obtenir une certification de leurs compétences. Certification qui peut conforter le projet professionnel du candidat et qui développe l'employabilité ; car l'employabilité contribue à l'évolution et la construction permanente des compétences acquises en formation (initiale et continue) et en cours d'activités. En effet, *« l'employabilité, c'est d'abord ça : se maintenir en état de compétences, de compétitivité sur le marché (comme on se maintient en « bonne forme » physique) pour pouvoir être, peut-être, embauché un jour, pour une « mission » précise et limitée, une « prestation » déterminée »* (C. Dubar, 2001, p 112).

Aussi, comme tout projet professionnel est divergeant en fonction des individus, la candidature à une démarche de VAE s'inscrit différemment dans une gestion de carrières. Plusieurs tendances apparaissent avec les premières réussites de VAE et les premières études à ce sujet, elles montrent que les choix se centrent sur six orientations :

- le choix de faire une VAE pour obtenir une reconnaissance officielle de ses compétences acquises au cours de ses différentes expériences. Il s'agit de confronter ses expériences et ses compétences acquises en cours d'activités aux compétences attendues et certifiées par les institutions. Les candidats souhaitent, au travers de ce choix, se voir attribuer une certification confortant que leurs expériences acquises sont source de construction de compétences, d'aptitudes et de connaissances. Le choix de la reconnaissance officielle peut être dépendant ou non d'une demande de l'organisation, mais le plus souvent elle dépend d'un besoin individuel d'être reconnu dans ses facultés d'apprentissage. D'ailleurs, les candidats à la VAE peuvent choisir de ne pas en informer leur organisation pour être libres d'action.

Ce choix peut aussi être le fait de demandeurs d'emploi actifs qui organisent leur retour à l'emploi. Ils souhaitent acquérir un diplôme pour valoriser leurs compétences lors de réponses à des offres d'emploi. Ils gèrent leur carrière en ce sens, ils profitent de cette opportunité pour prendre le temps de réaliser une VAE et accroître leur employabilité. Par conséquent, les candidats, dans ce choix, *« cherchent plutôt une reconnaissance de leurs acquis professionnels et de leur « valeur ». La certification est pour eux un moyen de confirmer, d'« officialiser » leur niveau de compétence »* (Labruyère C., Paddeu J., Savoyant A., Tessier J. et Rivoire B., 2002, p 2).

- le choix de faire une VAE pour obtenir une reconnaissance sociale. L'importance de la certification en France est encore prégnante, elle attribue un statut social valorisant pour l'individu et valorisé par le marché de l'emploi. Par conséquent, les candidats à la VAE recherchent une reconnaissance sociale qu'ils ne trouvent pas dans la reconnaissance de leurs expériences. La reconnaissance sociale allant de la reconnaissance de la société, de l'organisation, de leurs pairs, comme de leur entourage personnel. C'est pour cela, qu'*« au-delà de la confiance en soi qu'elle relance ou autorise, la validation permet de s'engager dans de nouvelles dynamiques personnelles et/ou professionnelles qui trouvent leur source et leur étalement dans la reconnaissance de la valeur sociale de l'expérience matérialisée par l'obtention et la détention d'un titre ou d'un diplôme. Reconnaissance sociale dont les effets concrets et sans doute désinhibants se traduisent par des prises d'initiatives, une communication facilitée, davantage d'autonomie, une forme d'autorisation à se projeter »* (H. Lenoir, 2004, p 137).
- le choix de faire une VAE pour évoluer dans son organisation. Ce choix peut être concomitant ou non avec une demande de l'organisation. Dans ce cadre, les candidats ont acquis des

compétences au cours de leurs activités professionnelles, et ils souhaitent les voir reconnaître de manière officielle pour ensuite les « utiliser » dans l'avancement de leur carrière. Ils ne souhaitent pas quitter leur organisation mais s'inscrire dans la continuité de leur activité professionnelle en acquérant davantage de responsabilités. Les individus gèrent leur carrière dans le cadre d'une mobilité interne à l'organisation en évaluant les potentialités d'évolution, les emplois disponibles et leurs propres aspirations. Ils « *s'inscrivent clairement dans une dynamique de changement, d'évolution personnelle ou professionnelle. Ils ont pour objectif d'accroître leur qualification dans une logique de progression, dans leur domaine de compétence, de promotion ou de reconversion* » (Labruyère C., Paddeu J., Savoyant A., Tessier J. et Rivoire B., 2002, p 2).

- le choix de faire une VAE pour évoluer à l'extérieur de leur organisation. Certains candidats à la VAE ne se sentent pas reconnus et valorisés dans leur organisation, ou se lassent de leurs activités professionnelles. Ils ont conscience d'avoir acquis des compétences mais ne parviennent pas à se projeter dans un plan de carrière valorisant à leurs yeux. Par conséquent, ils choisissent de s'engager dans une VAE avec l'objectif de se rendre plus employables sur le marché de l'emploi, d'être mobiles sur le marché externe et de favoriser leur insertion professionnelle.
- le choix de faire une VAE pour avoir l'opportunité de négocier avec son organisation. En plus du sentiment de reconnaissance qu'apporte l'obtention d'une certification par la VAE, il se couple parfois avec le besoin d'être reconnu par l'organisation. Les candidats affirment que l'obtention d'une certification va leur permettre de pouvoir bénéficier d'une mobilité interne, et va accroître leur potentiel de négociation avec leur employeur. Leur principal souhait de négociation se centrant sur la rémunération. Ainsi « *comme le précise E. Chauvel (91-92) « le diplôme reste encore un élément décisif de négociation pour les salariés comme pour les personnes qui cherchent un emploi »* » (cité par M. Farzad et S. Paivandi, 2000, p 24).
- le choix de faire une VAE pour aller et/ou retourner en formation. Certains candidats émettent le souhait de poursuivre leurs études après l'obtention d'un diplôme par la VAE. Comme une nouvelle chance ou un regain d'intérêt pour la formation, les candidats découvrent et/ou redécouvrent les plaisirs de la formation et de l'apprentissage. La VAE s'inscrit alors comme une étape dans leur gestion de carrière, une étape contribuant à développer davantage leurs compétences par la formation. En effet, « *la démarche de VAE peut déboucher sur une autorisation que les personnes se donnent à elles-mêmes d'envisager une formation complémentaire, une poursuite d'études, l'envie de faire valider un diplôme d'un niveau supérieur (tel comptable visant le bac pro immédiatement après avoir obtenu le BEP). Cela semble être particulièrement le cas pour les premiers niveaux de qualification. Pour ces personnes, la « conviction de sa propre valeur », l'estime de soi semblent renforcées à la faveur du processus de validation* » (M.C. Combes, Quintero N., et coll., 2008, p 181).

Ces différentes tendances, manifestant les demandes de VAE, montrent que les candidats ne font pas leur demande de VAE sans avoir réfléchi, mesuré et évalué les enjeux d'une telle démarche. Ils ont, au préalable, pensé à la gestion de leurs carrières pour ensuite se confronter à la VAE.

## **2.2. Les organisations : nouvelle modalité de gestion des carrières**

Les organisations sont sensibles à la mise en place de la démarche de VAE, premièrement par les difficultés qu'elle va susciter en terme de revendications salariales et ensuite, par les atouts qu'elle peut posséder.

### 2.2.1. La VAE, une démarche « dangereuse » pour les organisations

Les organisations restent mesurées et réticentes par rapport à la démarche de VAE. Principalement liées à des idées stéréotypées ou non, elles craignent de devoir faire face à des difficultés en terme de dialogue social, de conflit et de revendications statutaires et financières.

Ainsi, les organisations expliquent que les individus qui font reconnaître leurs compétences et obtiennent un diplôme, sont potentiellement des individus qui peuvent prétendre à des compensations financières. Ils vont faire valoir leurs expériences et leur diplôme sans que l'organisation ne soit préparée pour répondre à leurs attentes. En effet, les individus revendicateurs de compensations sont souvent des candidats individuels à la VAE. Ils n'informent pas leur organisation de leur démarche, mais ils l'informent de leur réussite et du statut que leur procure l'obtention du diplôme. L'organisation n'a donc pas pu anticiper la demande, ni se préparer à lui apporter une réponse favorable. Elle n'est d'ailleurs pas tenue de le faire. Mais ce manque de dialogue entre la demande individuelle et le manque de réponse organisationnelle peut devenir la source de revendications et de crises salariales.

Aussi, le manque d'informations et de dialogue peut nuire à l'organisation qui ne s'est pas préparée à répondre à la demande individuelle. La demande peut être comprise et acceptée par l'organisation, car celle-ci estime et évalue le potentiel de l'individu. Cependant, elle n'est pas toujours en mesure de lui apporter la réponse immédiatement adéquate, ce qui peut constituer une source de frustration de la part de l'individu. Celui-ci peut alors choisir de quitter l'organisation pour trouver un emploi plus intéressant dans une autre organisation. Alors, l'organisation perd un individu compétent parce qu'elle n'a pas pu répondre à sa demande, même si elle souhaitait le maintenir en son sein.

Ces craintes sont liées aux enjeux d'attribution d'une reconnaissance officielle, d'une certification des compétences individuelles et source de négociation. Néanmoins, même si elles reconnaissent à la VAE une certaine « dangerosité », les organisations commencent à l'utiliser comme une nouvelle opportunité de gérer les carrières. En effet, « *a priori, une entreprise n'a aucune raison de favoriser l'accès à la certification de ses salariés, qui risquent de revendiquer une reconnaissance de statut, de qualification et de salaire. Aucune raison, sauf si...une évolution importante de son organisation nécessite l'acquisition de nouvelles compétences et la mobilisation de tout le personnel ; si les difficultés de recrutement, un turn-over élevé, obligent à fidéliser les salariés ; ou si de nouvelles exigences réglementaires, une démarche d'assurance qualité, conduisent à requalifier le personnel pour respecter certaines normes, ou encore, dans le cadre d'un plan social, pour en réduire la durée, voire le montant* » (F. Leplâtre, 2003, p 22).

### 2.2.2. La gestion des carrières et la VAE : des axes multiples d'utilisation

L'utilisation de la démarche de VAE au sein des organisations rentre dans une politique et une stratégie de gestion des ressources humaines précises, orientées vers une gestion des emplois et des compétences. De ce fait, « *la VAE, en effet, peut revêtir une dimension stratégique soit pour relever des défis économiques liés au marché, soit pour*

*engager la modernisation de l'appareil de production, soit pour faire évoluer les politiques de RH, soit pour se plier aux exigences des normes de qualité, etc. Elle n'est donc pas seulement une démarche centrée sur les individus, leur qualification et leur reconnaissance, mais un processus articulé à des politiques d'entreprises anticipatrices et quelque fois même prospectives » (H. Lenoir, 2004, p 134).*

Les organisations qui ont employé la VAE, l'ont inscrite dans la gestion des carrières des salariés. Ces pratiques se concentrent sur deux grands axes : une gestion individuelle et une gestion collective.

La gestion individuelle des carrières est étroitement liée à une gestion au cas par cas. Ce type de gestion tend à se développer avec les pratiques de gestion par les compétences et d'individualisation des rémunérations. Les organisations sont engagées dans une gestion des carrières salariées par salariés, c'est-à-dire qu'elles mesurent les compétences et le potentiel de chacun de leurs salariés, leurs souhaits et leurs besoins. D'un côté, elles peuvent les mener vers une VAE parce qu'elles estiment qu'ils ont le potentiel pour faire reconnaître officiellement leurs compétences, qu'ils le « méritent » et qu'ils peuvent évoluer au sein de l'organisation. En effet, *« l'utilisation de la VAE s'effectue par ailleurs dans le cadre de la reconfiguration de postes et de fonctions. Il s'agit de légitimer des choix d'organisation pris dans l'entreprise, d'asseoir le positionnement d'un encadrant, d'un conducteur de ligne salarié de l'entreprise depuis de nombreuses années, et qui a progressé dans l'entreprise sans que ces compétences aient fait l'objet d'une certification » (X. Pette, 2005, p 7).* En ce cas, elles sont initiatrices de la démarche de VAE en la proposant au salarié, en lui finançant et en lui apportant la reconnaissance attendue au terme de la démarche. Cette gestion des carrières est réalisée au plus près des salariés, avec une étude prospective préalable de l'organisation quant à ses besoins en compétences et en qualification. Chez AXA, cette gestion et formation anticipatrice s'inscrit dans la logique de Cap métiers, qui visent à faire accéder certains salariés à l'obtention d'un diplôme. La VAE devient dès lors un outil complémentaire dans la formation continue engagée par l'entreprise (J. Layec et P. Leguy, 2006). D'un autre côté, elles peuvent être à l'écoute des demandes de leurs salariés en apportant une réponse favorable à leur souhait de VAE. Elles dialoguent avec le salarié pour savoir qu'elles sont ses aspirations et comment l'accompagner dans son projet. Pour le dirigeant de Braxenthaler Sa, la démarche est *« un outil de valorisation et de motivation qui s'inscrit dans une cohérence managériale. Il est vrai que les projets présentés par les deux salariés ne heurtent pas les projets de l'entreprise » (J. Layec et P. Leguy, 2006, p 40).* C'est pour cela que *« la première stratégie d'utilisation de la VAE consiste, dans certaines entreprises, à valoriser le personnel qui le mérite. Elle vise à apporter une reconnaissance sociale à certains salariés qui ont, par exemple, participé au succès de l'entreprise, et à accroître leur motivation et leur investissement personnel. La VAE peut également être utilisée comme accompagnement du développement du salarié dans son parcours professionnel au sein de l'entreprise. Dans ce cadre, la VAE sert, au cas par cas, d'outil de gestion RH. La direction entend par là asseoir la position de ces salariés au sein de l'entreprise, échelonner leur parcours en interne. » (X. Pette, 2005, p 7).*

La gestion collective des carrières est double. Elle est une gestion collective des carrières pour faire évoluer l'organisation et une gestion collective correctrice des carrières pour favoriser la restructuration.

Dans l'entreprise Flunch, une expérimentation sur 57 salariés pour l'obtention d'un certificat de qualification professionnelle contribue à une politique ressources humaines centrées à la fois sur l'intégration durable des salariés pour réduire le turn-over et la reconnaissance des compétences acquises en cours d'emploi (M.C. Combes et N. Quintero et coll, 2008, p 33). Lors de la gestion collective évolutive, les organisations identifient des groupes et des collectifs de salariés pour lesquels une démarche de VAE constitue une source de reconnaissance et/ou elle est nécessitée dans un souci de qualité. A titre d'exemple, les propos du Directeur des services prévention, formation et méthodes de l'entreprise RAZEL confirme l'intérêt d'associer VAE et démarche qualité : « *Je me suis servi d'un discours qualité : on certifie la qualité au client mais on ne lui dit jamais quels sont les hommes qui ont mené le chantier. L'idée est d'avoir une certification qualité sur toute la chaîne, la qualité des hommes étant reconnue par une validation externe.* » (J. Layec et P. Leguy, p 84). L'organisation met alors en place des démarches de VAE pour des collectifs de travail qui revêtent souvent la forme de VAE pour des certificats de qualification. À ce titre, « *cet outil permet, dans certains cas, d'accompagner les évolutions professionnelles des salariés, et de les mettre à niveau. Dans ce cadre, c'est un métier, comme les opérateurs ou les conducteurs de ligne, qui est visé. Si la démarche de VAE ne forme pas et n'apporte aucune nouvelle connaissance, elle rend explicite ce qui est implicite dans la pratique du salarié. Ainsi, celui-ci peut clarifier en quoi consiste son poste et quels sont les métiers exercés au sein de son entreprise, qui tire ses salariés vers le haut. Parfois, la VAE peut être mise en place suite à l'évolution d'un outil technologique ou d'une ligne de production. Dans ce cadre, elle vise à mettre les salariés de l'entreprise en confiance dans l'utilisation de ce nouvel outil* » (X. Pette, 2005, p 7).

Dans le groupe Kohlen Fils, entreprise du secteur textile en difficulté, la mise en œuvre de la VAE a permis « *le développement de la polyvalence et de la mobilité, suscité un intérêt pour la formation et facilité le déroulement du plan de sauvegarde de l'emploi* » (M.C. Combes et N. Quintero, 2008, p 86). Ainsi, en gestion collective corrective, la VAE peut être employée par les organisations en crise. Elles sont contraintes de faire face à des restructurations, des plans sociaux au cours desquels des salariés peuvent être licenciés. Pour les accompagner dans leur retour à l'emploi, elles peuvent les aider dans le développement de leur employabilité en leur permettant d'obtenir un diplôme par la VAE. Elles peuvent les orienter vers les diplômes correspondants, elles financent leurs démarches et peuvent les accompagner dans la constitution de leur dossier. À ce propos des organisations utilisent « *la VAE peut être utilisée en tant que stratégie de mobilisation, afin de développer l'employabilité des salariés. Il s'agit de distinguer l'employabilité interne au sein d'un groupe et l'employabilité externe, dans un contexte de restructuration ou de fermeture de site. Nous avons rencontré quelques entreprises qui se trouvaient dans cette situation de mise en œuvre d'un plan social* » (X. Pette, 2005, p 7).

Les organisations adoptent deux positions complémentaires dans l'utilisation de la VAE. Elles en font un outil nouveau de gestion des carrières, permettant de répondre à des exigences de qualité et de certifications des compétences. Elles l'insèrent, pour celles qui en font usage, dans leur politique de gestion des ressources humaines.

## CONCLUSION

En conclusion, la mise en place de la démarche de validation des acquis de l'expérience constitue une réelle nouveauté dans les pratiques de gestion des carrières. À la fois pour les individus qui souhaitent être reconnus dans leurs compétences, et à la fois pour les organisations qui souhaitent pouvoir gérer leurs ressources humaines en se centrant sur les compétences individuelles. Cependant, son utilisation reste encore insuffisante et largement en deçà des chiffres escomptés, comme le souligne récemment le rapport Besson. Mais il apparaît que les premiers usages sont concluants et favorables à son développement comme étant un nouvel outil de gestion des carrières. La pratique permettra d'observer si le diplôme obtenu par le biais de la VAE tient « sa place et sa valeur » sur le marché du travail.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AUBRET, J. et GILBERT, P. 2002. *Psychologie de la ressource humaine*, Paris, PUF Edition Que sais-je ?
- AUBRET, J. et GILBERT, P. 1994. *Reconnaissance et validation des acquis*, Paris, PUF Edition Que sais-je?
- AUBRET, J. et MEYER N. 1994. *La reconnaissance des acquis personnels et l'enseignement supérieur, les enjeux*, Paris, Pratiques des formations, collection Thématique Formation permanente
- BALLET, V., 2006, *La validation des acquis de l'expérience : trois logiques d'acteurs*, Thèse de doctorat de Sociologie, Reims.
- BESSON, E. 2008. *Valoriser l'acquis de l'expérience : une évaluation du dispositif de VAE*, Prospective Evaluation, Paris.
- BONAÏTI, C. 2008. *Le parcours des candidats à la validation des acquis de l'expérience des titres et diplômes de niveau V : mieux vaud être accompagné et diplômé pour réussir*, N° 34.2, Publications DARES, Paris.
- COMBES, M.C., QUINTERO N., et coll. 2008. *Les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience*, Net.Doc N° 34, Marseille.
- DUBAR, C., 2001. *La crise des identités*, Paris, PUF.
- FARZAD, M. ET PAIVANDI, S. 2000. *Reconnaissance et validation des acquis en formation*, Paris, Edition Anthropos.
- FEUTRIE, M. 2003. « La mise en œuvre de la VAE : vers un débat de société ? », p 24-32, dans *La validation des acquis de l'expérience en pratique*, Paris, Actualité de la formation permanente N° 182.
- FEUTRIE, M. 2004. « Une autre évaluation, une autre validation des acquis pour l'expérience », p 99-114, dans *Les acquis de l'expérience*, Paris, Education Permanente, N° 158.
- LABRUYÈRE, C., PADDEU, J., SAVOYANT, A., TESSIER, J. et RIVOIRE, B. 2002. *La validation des acquis professionnels : Bilans des pratiques actuelles, enjeux pour les dispositifs futurs*, BREF Céreq, N° 185.
- LAYEC, J. et LEGUY, P. 2006. *La VAE dans les entreprises : un atout collectif ?*, Institut MCVA/CNAM, Paris.
- LEPLÂTRE, F. 2003. « La VAE a un an », p 18-23, dans *La validation des acquis de l'expérience en pratique*, Paris, Actualité de la formation permanente N° 182.
- LENOIR, H. 2004. *Adultes en situation d'illétrisme et validation des acquis de l'expérience, le point de vue des professionnels de la formation*, p 130-141, Paris, Revue Ville-Ecole-Intégration-Enjeux, N°136.
- LIÉTARD, B. 1991. « Institutionnalisation d'une pratique : les bilans. Point de vue d'un acteur », p 137-145, dans *Bilan et orientation*, Paris, Education Permanente, N° 108.
- OECD 2008. *Guide de l'OCDE pour l'établissement de statistiques internationalement comparable dans le domaine de l'éducation*, OECD Publishing.
- OECD 2004. *L'orientation professionnelle : guide pratique pour les décideurs*, OECD Publishing
- PETTE, X. 2005. *Colloque sur la VAE*, Paris, Site du Ministère de l'Industrie.
- RIVOIRE, B. 2004. « VAE : par quel détour passe l'évaluation ? », p 79-90, dans *Les acquis de l'expérience*, Paris, Education Permanente, N° 159.

VIAL, M. et MENACCI, N. 2004. «Valider les acquis de l'expérience à l'Université : une occasion de prendre en considération les savoirs informels », p 67-77, dans *Les acquis de l'expérience*, Paris Education Permanente, N°159.