

CÉREQ ÉTUDES

30
2020

L'accès et l'accompagnement des salariés du BTP vers la VAE

Nathalie BEAUPÈRE

Centre associé au Céreq de Rennes, CREM Université Rennes 1

Françoise KOGUT-KUBIAK (coord.)

Nathalie QUINTERO

Céreq

Jennifer URASADATTAN

LIRIS Université Rennes 2

Catherine GALLI (collab.)

Céreq

Avertissement

Le présent rapport est issu d'une étude menée par le Centre d'études et de recherches sur les qualifications entre septembre 2018 et juin 2019 suite à une convention d'étude signée avec l'OPCO Constructys.

Les résultats présentés et les pistes évoquées dans ce rapport n'engagent que le Céreq.

Remerciements

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des personnes rencontrées dans le cadre de cette étude (représentants d'OPCO ou de fédérations d'employeurs nationales et régionales, membres de l'Afpa, de dispositifs académiques de validation (DAVA), de Carif-Oref, de la DIRECCTE AURA, responsables d'organismes de formation, d'entreprises, de formation ou de ressources humaines, candidats à la VAE) pour la bienveillance avec laquelle elles nous ont reçu et l'apport des connaissances transmises, sans lesquelles ce rapport n'aurait pu être produit.

Synthèse

Partant du constat du faible recours à la validation des acquis de l'expérience (VAE) dans son secteur, l'OPCO Constructys s'interroge sur les leviers à mettre en œuvre pour en favoriser le développement. Pour ce faire, il a confié une étude au Céreq portant sur l'analyse de l'accès et de l'accompagnement des salariés du Bâtiment et des Travaux publics (BTP) vers la VAE, et la formulation de recommandations opérationnelles.

Le présent rapport dresse dans un premier temps, à partir d'une analyse bibliographique, un état des lieux des pratiques de VAE individuelles ou collectives identifiées dans différents travaux d'études du Céreq menés au cours des années 2000 et 2010. Ces études ont mis l'accent sur les nombreux freins rencontrés par les candidats tout au long de la démarche, du dépôt de la demande à la procédure d'évaluation. Elles ont montré que les conditions de réussite de la VAE sont conditionnées à la capacité de combiner différentes ressources, à la fois informatives, sociales et financières, l'accompagnement des candidats jouant dans ce processus un rôle essentiel. De même, le recours à des formes de VAE collectives à l'initiative des entreprises participe de façon considérable à la levée de certains de ces obstacles. Par ailleurs, au travers de l'exemple du secteur sanitaire et social, qui fournit le plus grand nombre de certifiés par la VAE, sont identifiés les enjeux qui poussent les salariés et les employeurs à faire usage de cette démarche.

Dans un deuxième temps, le rapport montre à l'aide de données quantitatives (nombre de certifiés par la VAE pour les diplômes délivrés par le ministère de l'éducation nationale et les titres professionnels du ministère de l'emploi) et qualitatives, issues d'une part de deux études réalisées dans le secteur et d'autre part des investigations de terrain auprès d'une soixantaine d'acteurs (OPCO, fédérations d'employeurs nationales et régionales, certificateurs, organismes régionaux, entreprises du BTP, candidats) la faiblesse du recours à la VAE dans le secteur du BTP et les raisons qui expliquent ce constat. En effet, en dépit d'un potentiel élevé de salariés susceptibles d'acquérir une qualification de premier niveau (V) ou de progresser vers un niveau IV dans ce secteur, les diplômés par la VAE ne dépassent pas le nombre de 700 en 2017. Le diplôme, et plus généralement les certifications dans leur ensemble, occupent une place de moindre importance au moment du recrutement et dans le parcours des salariés du BTP, notamment ceux positionnés sur des emplois de premier niveau de qualification. L'expérience professionnelle garantit aux yeux des employeurs, le plus souvent à elle seule, leurs compétences. D'autres freins d'ordre communicationnel (manque d'information sur le dispositif...) ou encore liés au secteur (fort développement de formations obligatoires et peu de politique de formation certifiante), au salarié (rapport à l'écrit difficile, disponibilité réduite...) concourent au développement limité de la VAE dans le BTP. Pour autant, un certain nombre de leviers existe pouvant permettre d'enrayer cette tendance, parmi lesquels la possibilité désormais offerte par les certificateurs de suivre une formation en parallèle du montage du dossier de VAE (démarche hybride) de façon à viser, dès le départ, l'obtention d'une validation totale. Une autre opportunité consiste à intégrer la VAE comme un outil au service de la politique RH de l'entreprise en matière de construction des parcours professionnels.

Dans un troisième temps, le rapport s'attache à décrire quelques expériences de VAE collectives mises en œuvre dans des secteurs variés à l'initiative soit d'un OPCO, soit d'une entreprise ou encore d'un certificateur. Bien que répondant à des enjeux divers, tous les projets de VAE collectives étudiés s'appuient sur quatre spécificités communes :

- Des phases importantes de sensibilisation, d'information et de communication en amont du projet auprès des entreprises concernées, organisées par l'OPCO ou un référent VAE ;
- Les démarches de VAE collectives viennent en réponse à des problématiques RH identifiées (fidélisation de la main d'œuvre, valorisation du personnel...) et s'articulent à d'autres outils, formatifs par exemple ;
- La désignation d'une personne ressource agissant en qualité de « chef d'orchestre », nécessaire pour aider à la coordination des nombreux acteurs en présence (responsables

d'entreprise, formateurs, certificateurs, pouvoirs publics, cabinet de consultant dans certains cas...);

- La possibilité au travers des démarches collectives de dépasser les obstacles rencontrés dans les démarches individuelles (isolement du candidat, recherche d'une certification adéquate, de financement...).

Enfin, au regard de l'ensemble des enseignements tirés, la dernière partie du rapport est consacrée à l'énonciation de quatre préconisations complémentaires :

- Mieux informer et communiquer sur la VAE de façon à mieux la faire connaître et faciliter son appropriation ;
- Intégrer la VAE à la boîte à outil RH de l'entreprise en l'articulant à d'autres dispositifs d'acquisition des compétences ;
- Favoriser le développement de VAE collectives en proposant aux plus petites entreprises des projets inter-entreprises ou en accompagnant des projets intra-entreprises dans des entreprises de plus grande taille ;
- Capitaliser et mobiliser dans la durée dans l'objectif de systématiser le recours à la VAE.

Sommaire

Introduction	4
1. Le recours à la VAE et ses usages : enseignements des études réalisées par le Céreq	7
1.1. Les VAE d'initiative individuelle : des parcours semés d'embûches qui nécessitent la mobilisation de ressources variées	7
1.2. Les parcours de VAE d'initiative collective : un soutien actif des candidats/salariés.....	8
1.3. La VAE à destination des publics en difficulté d'insertion : des dispositifs expérimentaux qui participent à la reconstruction identitaire des candidats	9
1.4. Le recours à la VAE dans le secteur sanitaire et social, une voie de certification pour les salariés du secteur	11
2. La VAE dans le BTP, un usage limité pour l'accès à la certification	14
2.1. Les effectifs de VAE dans le BTP	16
2.2. Les enseignements de deux études.....	25
2.3. Les enseignements de nos investigations de terrain	29
2.4. Pour conclure, un usage et une mobilisation de la VAE à soutenir	35
3. Quelques exemples de VAE collectives.....	38
3.1. Des projets collectifs de VAE mis en œuvre par des OPCO	38
3.2. Des projets de VAE collective initiés par des entreprises	41
3.3. Une VAE collective mise en œuvre par un certificateur pour le compte d'une grande entreprise du secteur des télécommunications	44
3.4. Les principaux enseignements des exemples de VAE collectives.....	45
4. Quatre préconisations pour faciliter l'accès et l'accompagnement des salariés du BTP à la VAE47	
4.1. Préconisation 1 - Mieux informer et communiquer sur la VAE.....	47
4.2. Préconisation 2 - Intégrer la VAE à la boîte à outil RH	51
4.3. Préconisation 3 - Favoriser le développement de VAE collectives	54
4.4. Préconisation 4 - Capitaliser et mobiliser dans la durée	56
Bibliographie	58

Introduction

Ce rapport présente le travail d'études engagé par le Céreq dans le cadre d'un conventionnement avec l'OPCO Constructys, dont l'objectif est de fournir une analyse de l'accès et de l'accompagnement des salariés du bâtiment et des travaux publics (BTP) à la validation des acquis de l'expérience (VAE). Partant du constat du faible recours à la VAE dans son secteur comme voie d'accès à la certification pour des publics « *qui pourraient avoir besoin d'une reconnaissance de leurs compétences* »¹, l'OPCO entend ainsi disposer de propositions de recommandations lui permettant d'en favoriser le développement.

La VAE, instaurée dans le cadre de la loi de modernisation sociale de janvier 2002², prévoit que « *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 figurant sur une liste établie par la commission paritaire nationale de l'emploi d'une branche professionnelle enregistrés dans le répertoire national des certifications professionnelles [...]* ».

Assez rapidement, des modifications ont été apportées à ce texte de loi (lois n°2004-391 et 2009-1437), pour répondre aux préconisations de simplification d'accès à la VAE formulées par les partenaires sociaux dans les accords nationaux interprofessionnels sur la formation professionnelle de 2003³ et de 2009⁴ et faire de la VAE « un outil au service de la sécurisation des parcours professionnels ». De même, les conclusions d'un certain nombre de rapports institutionnels d'évaluation du dispositif publiés entre 2004 et 2008 (rapport du HCEEE en 2004⁵, rapport de l'IGAS⁶ en 2005, rapport de la DGEFP en 2006⁷, rapport au parlement en 2007⁸, rapport Merle en 2008⁹) tout comme de nombreuses études et recherches, dont celles initiées par le Céreq¹⁰, ont formulé les mêmes recommandations. Ces travaux soulignent la perception positive du dispositif par les individus et la réponse qu'il apporte aux enjeux de développement de compétences pour les entreprises, dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies collectives. Mais ils pointent aussi les difficultés de mise en œuvre liées, entre autres, aux pratiques d'accompagnement, à la professionnalisation des acteurs de la VAE, à la méconnaissance des certifications, aux inégalités d'accès selon les publics et les moyens de financement.

En dépit de diverses mesures cherchant à accélérer son développement, dont la mise en place en 2006 du comité interministériel du développement de la VAE, du portail VAE.gouv.fr et du formulaire unique de demande de certification, les pouvoirs publics en dressent un bilan plutôt mitigé 10 ans après sa mise en œuvre. Les objectifs chiffrés ne sont pas atteints : seuls 30 000 candidats sont diplômés annuellement quand le double était attendu. Les derniers chiffres disponibles recensés par les

¹ Extrait de la note de cadrage émise par Constructys en avril 2018 dans le cadre de la présente prestation.

² Loi n°2002-73 du 17 janvier 2002.

³ Accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle dans lequel les partenaires sociaux s'engagent notamment à « *développer l'information des salariés et des entreprises sur ce dispositif de validation des acquis de l'expérience et à en favoriser l'accès à tout salarié qui le souhaite dans le cadre de démarche individuelle* ».

⁴ Accord national interprofessionnel du 7 octobre 2009 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle dans lequel les partenaires sociaux invitent « *les certificateurs à simplifier les modalités d'accès et les procédures de préparation des dossiers* » et « *considèrent que l'accompagnement doit être mieux défini et renforcé, et que la réalisation d'une action de formation doit être facilitée, si celle-ci s'avère nécessaire pour l'obtention de la certification initialement visée* ».

⁵ « VAE, construire une professionnalisation durable. Rapport d'étape », Haut comité éducation-économie-emploi, Paris I, la documentation française, 2004.

⁶ Validation des acquis de l'expérience : du droit individuel à l'atout collectif. Rapport 2005-067, IGAS, 2005.

⁷ « Premiers éclairages sur la réforme de la formation professionnelle », Jean-Françoise Dumont, Pierre le Douaron, DGEFP, Paris, 2006.

⁸ « La validation des acquis de l'expérience ». Rapport au parlement en application de l'article de la loi 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale, DGEFP, Paris, 2007.

⁹ Groupe de travail sur la validation des acquis d'expérience, Vincent Merle, Marie-Christine Combes, Yves Chassard, *et al.*, Paris, Secrétariat d'Etat à l'Emploi, 2008.

¹⁰ Voir bibliographie.

ministères certificateurs (cf. tableau 1) montrent que le nombre de candidats diplômés continue de décroître.

Tableau 1 • Nombre de candidats diplômés dans les différents ministères certificateurs (2011-2015)

Ministères certificateurs	Nombre de candidats diplômés par VAE				
	2011	2012	2013	2014	2015
Ministère de l'Education nationale (CAP au BTS)	13 561	13 628	13 805	13 400	13 153
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche	2 397	2 370	2 544	2 591	2 589
Ministère de l'Agriculture	431	352	322	348	285
Ministères chargés de la santé et des affaires sociales	7 047	6 518	6 133	5 273	4 965
Ministère chargé de l'Emploi	5 912	4 810	3 894	3 567	3 063
Ministère de la Défense	375	181	124	90	89
Ministère de la Culture	51	292	210	nd	nd
Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie	39	30	24	27	24
Ministère de la Jeunesse et des Sports	nd	496	408	432	474
Ensemble des ministères certificateurs	29 813	28 677	27 464	25 728	24 642

Source : Dares.

Pour inverser cette tendance, de nouvelles dispositions ont été prises dans le cadre des lois de 2014 et de 2016 sur la formation professionnelle¹¹ qui modifient notamment la durée minimale d'activités requises pour présenter une VAE, celle-ci passe de trois à un an, ou encore prévoient un accompagnement renforcé pour certains publics, pouvant être financé dans le cadre d'un accord de branche. De même, le découpage des certifications en blocs de compétences prévu dans le cadre de la loi de 2014 devrait permettre le développement de « VAE mixte » comme le préconisent certains certificateurs. Ces VAE consistent en la mise en œuvre d'actions de formation parallèlement au montage du dossier de VAE. Les pouvoirs publics, tout comme les partenaires sociaux interprofessionnels, ne ménagent donc pas leurs efforts pour que la VAE se déploie aussi bien dans le cadre de démarches individuelles que de démarches collectives.

Dans le secteur du BTP, le dispositif pourrait potentiellement concerner de nombreux candidats compte tenu de la structure des qualifications. En 2016, le secteur du BTP comprenait en effet près de 630 000 entreprises (93 % dans le secteur du bâtiment et 7 % dans celui des travaux publics) dont 95 % ont moins de 10 salariés. Il emploie près d'1,146 million de salariés dont 78 % relèvent du bâtiment et 22 % des travaux publics (source : observatoire des métiers du BTP). Les deux tiers possédaient en 2014 un diplôme de niveau V ou infra (source Céreq, Portrait statistique de branche).

La VAE peut donc être une opportunité pour ce secteur où les salariés expérimentés ont peu de diplôme. De plus, la loi de 2014 sur la formation professionnelle¹² fait désormais de l'accès à la qualification un

¹¹ Loi n°2014-288 du 5 mars relative à la formation professionnelle, à l'emploi, et à la démocratie sociale et loi du n°2016-1088 du 9 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

¹² Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

droit, notamment par le biais du compte personnel de formation (CPF) dont l'objectif est de « *permettre l'élévation du niveau de qualification des jeunes et des adultes* ». Chaque salarié se voit ainsi garantir le droit de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle.

En conformité avec le cahier des charges de Constructys, la démarche d'étude retenue par le Céreq s'est organisée en deux étapes :

- ✓ Un état des lieux des pratiques de VAE, identifiées dans un premier temps au travers de plusieurs études du Céreq qui ont souligné les points critiques de différents types de parcours de VAE (individuels ou collectifs), et dans un deuxième temps à partir de travaux relatifs à la mise en œuvre de la VAE dans le secteur du BTP. Cette « revue de littérature » visait notamment à identifier les freins susceptibles d'entraver son développement ou au contraire les leviers en mesure de le faciliter. Initialement, ces investigations de terrain devaient être élargies à un secteur professionnel aux caractéristiques proches de celles du BTP, à des fins de comparaison. Mais la temporalité de réalisation de l'étude de terrain ayant coïncidé avec celle de la mise en place des nouveaux OPCO, les acteurs du secteur retenu n'ont pu être approchés par manque de disponibilité. Par conséquent, pour enrichir cet état des lieux, nous avons étendu notre étude de terrain aux expériences de VAE collective menées dans des secteurs d'activités différents du BTP, en privilégiant différentes entrées (OPCO, certificateurs, entreprises).
- ✓ La formulation de préconisations pour faciliter l'accès et l'accompagnement des salariés du BTP vers la validation des acquis de l'expérience.

Le présent rapport se compose de quatre parties :

- ✓ un état des lieux du recours à la VAE et de ses usages à l'appui des travaux réalisés par le Céreq sur le sujet ;
- ✓ un état des lieux de la mise en œuvre de la VAE dans le secteur du BTP à la fois quantitatif à partir des données statistiques disponibles sur les candidats et qualitatif (reposant sur les résultats de deux études produites dans le secteur et de nos propres investigations de terrain auprès d'une soixantaine d'interlocuteurs) ;
- ✓ la description de démarches de VAE collectives, entreprises dans des contextes variés et leurs enseignements ;
- ✓ les propositions de préconisations.

1. Le recours à la VAE et ses usages : enseignements des études réalisées par le Céreq

Cette première partie porte à la fois sur une synthèse bibliographique, tirée de travaux du Céreq engagés sur la VAE entre 2005 et 2008 (cf. bibliographie), et sur un travail plus spécifique mené dans le champ du sanitaire et social en 2012. Dans le premier cas, il s'agit de rendre compte des principaux constats en matière de parcours de VAE initiés dans le cadre de démarches individuelles, de démarches collectives, ou encore de dispositifs mis en œuvre à la faveur de public en difficulté d'insertion. Bien que datés pour certains d'une dizaine d'années, une partie de ces constats font échos, comme nous le verrons par la suite dans ce rapport, aux freins et leviers au développement de la VAE, identifiés lors de nos investigations de terrain. L'exemple du secteur sanitaire et social permet quant à lui de pointer les enjeux d'appropriation de la VAE par les différents acteurs de ce champ professionnel, qui depuis 2002 présente le plus de candidats à la validation.

1.1. Les VAE d'initiative individuelle : des parcours semés d'embûches qui nécessitent la mobilisation de ressources variées

D'après une étude du Céreq, les motivations des candidats à s'inscrire dans un parcours de VAE relèvent de quatre logiques d'actions différentes¹³ :

- ✓ **La logique de promotion** : elle est portée essentiellement par les salariés en emploi (techniciens, cadres plafonnant en interne) désireux d'évoluer professionnellement (mobilité d'établissement, changement de métier).
- ✓ **La logique de reconversion** : caractérisée par une trajectoire professionnelle ou familiale difficile à redresser (secteur peu porteur, relations épineuses avec l'employeur, séparation), ou le désir de changer d'activité, elle concerne essentiellement un public ayant atteint le niveau IV et souhaitant obtenir une certification pour atteindre des postes accessibles par concours ou soumis à des conditions réglementaires spécifiques.
- ✓ **La logique d'insertion différée** : elle se manifeste par l'intention d'arrêter une trajectoire professionnelle précaire ou en inadéquation avec une formation initiale interrompue en obtenant une certification, et correspond à un public plutôt féminin, désireux de travailler dans le secteur médico-social.
- ✓ **La logique de protection** : les tenants de cette logique sont des individus de plus de 40 ans ayant eu un emploi stable mais qui sont au chômage ou qui anticipent une difficulté dans leur entreprise pouvant mettre en danger leur emploi. L'obtention d'une certification est une façon de formaliser leur expérience non reconnue hors de leur précédent poste.

La réussite à une VAE est conditionnée à la capacité de combiner différentes ressources, telles que les ressources informatives (point relais conseil, accompagnateur, organisme certificateur), sociales (entourage et famille), et financières (CPF, plan de formation, région, autofinancement). Le fait pour un candidat d'être accompagné lui garantit de meilleures chances de valider sa VAE. Outre le rapprochement des exigences du jury, l'accompagnement oblige le candidat à une plus grande exigence de forme, et à davantage de réflexivité. L'accompagnement, désormais étendu à la validation totale du jury depuis la réforme de la formation professionnelle de 2014, est de nature à limiter les abandons après une validation partielle.

Tout au long de la démarche, de nombreux freins ont été identifiés :

- ✓ **Au dépôt de la demande** : l'accès à la VAE est limité par le coût (accompagnement, certification) en l'absence de financement ; des risques de déperdition ou d'échec sont introduits par la relation insuffisante avec les acteurs du dispositif dès le début de la démarche, par un positionnement ne tenant pas compte des contraintes individuelles, ou encore l'empilement de dispositifs (orientation et validation) manquant de cohérence.

¹³ Françoise Kogut-Kubiak, *et al.*, « Publics et parcours d'accès à la VAE en PACA ». Rapport pour la DRTEFP. Marseille. Céreq, 2005. - 70 p.

- ✓ **A la constitution du dossier et pendant l'accompagnement** : l'absence de mobilisation de ressources internes (disponibilité, soutien) ou professionnelles (soutien de la hiérarchie) est préjudiciable au candidat ; l'accompagnement peut être démotivant si les avis divergent entre les différents intervenants sur le dossier du candidat mais aussi en raison des exigences formelles du dossier déclaratif.
- ✓ **A la procédure d'évaluation (jury)** : le niveau d'exigence méthodologique pour formaliser l'expérience peut être dissuasif ; la méconnaissance des critères d'évaluation et de la portée d'application des référentiels dans l'évaluation par les candidats et accompagnateurs ; une vision possiblement réductrice des acquis de l'expérience dans les pratiques (formation préalable quasi-systématique, refus de positionnement en validation partielle, résistances chez les professionnels, enseignants ou universitaires des jurys)
- ✓ **Lors de l'évaluation complémentaire** : faible qualité de l'information concernant les résultats ; absence ou insuffisance d'aide à la construction des suites de parcours.

1.2. Les parcours de VAE d'initiative collective : un soutien actif des candidats/salariés

Le parcours de VAE collective s'entreprind sur la proposition d'une entreprise, qui le destine à plusieurs salariés, afin de leur permettre l'obtention d'une même certification ou de certifications différentes. Cette démarche ne peut cependant pas être mise en œuvre sans le consentement de chacun des salariés, dans la mesure où la VAE reste un droit individuel ne pouvant être imposé par l'employeur. L'implication dans la démarche reste importante puisqu'à l'instar des parcours de VAE individuelles, il incombe à chaque candidat d'élaborer individuellement son dossier et de passer devant un jury. L'entreprise intervient dans la mise en place d'actions d'accompagnement afin de soutenir les démarches des salariés.

Plusieurs acteurs peuvent être à l'origine d'une démarche de VAE collective : les branches professionnelles, l'État (via les DIRECCTE par exemple), le Conseil régional (qui va coordonner les différents acteurs du territoire).

Le recours à la VAE collective dans les entreprises peut relever de quatre types de stratégie¹⁴ :

- ✓ **La valorisation des personnes et des métiers.** Les entreprises mobilisent la VAE comme un « *outil de reconnaissance professionnelle et de professionnalisation dans des métiers mal connus, dévalorisés ou émergents* »¹⁵. Dans ces cas-là, il peut aussi bien s'agir de proposer à des salariés peu diplômés de passer une certification (ex : médiatrice sociale, aide à domicile), certifier les salariés pour valoriser un métier dévalorisé (ex : service, restauration) ou encore attirer de la main d'œuvre par l'obtention d'une certification (ex : transport routier). Ici, la VAE est pensée comme un outil à part entière de la politique de ressources humaines de l'entreprise ou de l'association concernée.
- ✓ **La mobilisation autour de l'avenir d'une profession.** Cela concerne principalement les petites structures (coiffure, commerce alimentaire de proximité, associations sportives ou d'animation) qui n'ont pas d'outils de gestion RH. La démarche de VAE est ainsi promue par les branches professionnelles afin d'œuvrer pour l'avenir du secteur et mieux le réguler : dans le secteur de la coiffure par exemple où l'obtention d'un BP est nécessaire à la reprise de salons. Autres exemples, celui des associations sportives, où le recours au bénévolat est une pratique courante, c'est la DJEPVA qui mobilise une politique de VAE dans un objectif de professionnalisation du secteur ; ou encore dans les petits commerces où il s'agit d'aider à la « fonction ressource humaine » en proposant des formations ou des conseils en évolution de carrière.

¹⁴ Combes, Marie-Christine *et al.*, « Les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience », Marseille, Céreq, 2008. - 201 p.- (Net.Doc; 34)

¹⁵ Dares, « Les entreprises et la VAE : quels usages collectifs du dispositif ? », *Premières informations et premières synthèses*, Octobre 2008, N°44-4.

- ✓ **L'accroissement de possibilités de reconversion.** La démarche de VAE est envisagée dans ce cas, comme une politique préventive de gestion de l'emploi, pour les entreprises ou des secteurs en crise. Dans le secteur textile touché par les restructurations, la VAE constitue un outil pour encourager les mobilités internes, développer l'employabilité des salariés ou susciter des reconversions.
- ✓ **La sécurisation des parcours professionnels.** Cela concerne les organismes qui interviennent dans la gestion des trajectoires d'emploi, comme les entreprises de travail temporaire, les associations d'aide à l'insertion ou encore les associations de compagnons. La démarche collective de VAE semble le moyen le plus adapté pour valider les parcours professionnels des personnes engagées dans ces types d'entreprises. De plus, elle peut aussi permettre de répondre à des préoccupations plus territorialisées de la part d'organisations ou d'entreprises qui cherchent à promouvoir des espaces de stabilité au sein d'un territoire.

Les marges de manœuvre observées résident dans la nature même de la VAE : confronter expérience professionnelle et offre de certification, ce qui constitue le plus souvent un décalage entre les connaissances construites au cours de l'expérience et les référentiels des diplômes. Dans le cas d'une opération collective cette confrontation peut être plus ou moins bien outillée et guidée ce qui peut avoir un impact sur le type de certification préparée (titre, diplôme ou CQP) et sur les types d'encadrement du salarié. En effet, le paysage de la formation et de la certification étant complexe, les entreprises se restreignent le plus souvent à un éventail de titres ou diplômes qui visent à satisfaire les stratégies de VAE qu'elles ont choisies de mettre en place, tout en mobilisant leurs propres réseaux. Ces choix soulèvent ainsi la question de l'indépendance du salarié dans sa démarche de VAE.

De plus, l'accompagnement des salariés peut être complété par des modules complémentaires de formation, initiés par l'employeur afin de palier à certaines lacunes des salariés ou pour guider des objectifs de certifications. Il existe donc de véritables parcours de « VAE hybrides » au sein de certaines entreprises qui redéfinissent la frontière entre expérience professionnelle et formation, que la démarche de VAE souhaitait distinguer dans sa forme initiale. Dans cette perspective de faciliter la confrontation entre certification et expérience, les employeurs peuvent aussi influencer sur l'offre de formation avec la création de nombreux CQP, de nouvelles spécialités de CAP ou de titres, montrant l'émergence et le besoin de nouvelles qualifications pour les entreprises.

1.3. La VAE à destination des publics en difficulté d'insertion : des dispositifs expérimentaux qui participent à la reconstruction identitaire des candidats

Nous rendons compte ici de l'analyse de trois dispositifs expérimentaux (mis en œuvre peu de temps après la promulgation de la loi de 2002), élaborés en Poitou-Charentes, qui visaient à rendre possible l'accès à la certification par la VAE pour des publics en difficulté d'insertion¹⁶. Les publics concernés disposaient de caractéristiques communes dont certaines peuvent également être attribuées à des catégories de salariés du secteur qui nous occupe ici : ils étaient rarement diplômés et avaient en général une mauvaise expérience de l'école ; les emplois qu'ils avaient occupés étaient peu valorisés, avec des changements de statuts fréquents, et ils disposaient de revenus faibles et aléatoires. Leur motivation reposait sur une triple reconnaissance : professionnelle, sociale et personnelle.

Ces expérimentations ont montré que la VAE implique un accompagnement spécifique du candidat, de l'amont de l'orientation à l'aboutissement de la démarche. Cet accompagnement doit prendre en compte les difficultés de nature différente : faire le lien avec l'histoire personnelle du candidat, rechercher les preuves des activités menées en dépit de certains obstacles (interruptions de parcours, multiplicité des employeurs, activités non déclarées...), se repérer dans la complexité des procédures (diversité des

¹⁶ « L'accès à la VAE des publics en grande difficulté d'insertion et sortis très tôt de formation initiale », (volet Poitou Charentes) sous la direction de Chantal Labruyère, Céreq, juillet 2006 (commanditaire : DRTEFP Poitou Charentes).

diplômes et des ministères, confrontation avec l'écrit), s'investir personnellement pour répondre aux exigences de la démarche (rédaction du dossier, oral du jury, mise en situation, financement ...).

La démarche d'accompagnement apparait comme un processus formatif global, déterminant pour la suite de leurs parcours, car elle permet de mettre en avant des savoir-faire ignorés, de revaloriser l'image de soi et d'enclencher des dynamiques de changements. Elle peut susciter de nouvelles envies de se former. Elle participe de fait à un processus de reconstruction identitaire.

Chacun des acteurs impliqués de l'amont à l'aval de la démarche est porteur d'exigences liées à son positionnement institutionnel :

- ✓ Les acteurs de l'insertion : prescripteurs (missions locales, PLIE, EPSR), accompagnateurs et encadrants techniques ;
- ✓ Les accompagnateurs VAE des dispositifs expérimentaux : services intégrés ou organismes habilités ;
- ✓ Les acteurs de la validation : correspondants VAE des certificateurs, organismes valideurs, membres de jurys.

Pour chaque étape (amont, accompagnement, validation) ont été mis en avant notamment les enjeux spécifiques, les ressources mobilisées par les acteurs, les stratégies partenariales mises en place et les enseignements à en tirer, explicités dans le tableau ci-dessous.

Phase	Enjeux	Enseignements à tirer
1. De l'information initiale à l'engagement dans le dispositif	<p><i>Pour les organismes de formation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - accompagner des candidats bien ciblés en termes de situation administrative et de motivation, - valider un nombre de candidats suffisants pour valider l'expérimentation. <p><i>Pour les acteurs de l'insertion/prescripteurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - permettre aux publics accueillis de se saisir de ces dispositifs et d'avancer dans leurs parcours vers l'emploi. 	<p>L'information sur la VAE auprès des publics ciblés semble accrocher plus facilement des personnes en activité ou ayant un projet et déjà engagées dans un parcours d'insertion.</p> <p>Importance d'informer non seulement les acteurs de l'insertion par l'activité économique mais d'élargir cette information à d'autres catégories de prescripteurs potentiels et d'outiller ces acteurs, sur la loi elle-même, mais aussi sur des moyens de repérage, voire pour certains d'incitation. Il faut donc prendre le temps de faire l'information et laisser murir l'idée, aider à lever les blocages éventuels, et faire de cette phase amont une partie intégrante de la phase d'accompagnement prévu dans le dispositif.</p>
2. L'accompagnement : de l'engagement à la préparation au jury	<p><i>Pour le candidat :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - s'engager dans une démarche autoréflexive, exigeante, fortement mobilisatrice, inscrite dans une durée indéterminée (confrontation possible à l'insécurité liée au changement de statut). <p><i>Pour l'accompagnateur :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - mener le candidat à la validation, adapter ses pratiques aux exigences de la démarche de VAE. 	<p><i>Points d'appui à renforcer :</i> la mise en œuvre d'outils et de méthodes pédagogiques pertinents, adaptés au public et aux exigences de la VAE, l'implication active des acteurs de l'accompagnement dans l'évolution de leurs pratiques (développement d'une culture de l'évaluation, grille d'entretien...), mise en synergie des ressources partenariales.</p> <p><i>Points à améliorer :</i> concertation en amont avec les certificateurs en particulier pour le ciblage du diplôme (le passage par l'écrit s'est révélé plus facile d'accès pour certaines personnes en termes de reprise de confiance en soi et de verbalisation de son expérience), clarification des rôles de chacun : jusqu'où va l'accompagnement ? Complémentarité</p>

	<i>Pour les institutionnels et financeurs :</i> - identifier et évaluer les besoins et moyens à mettre en œuvre.	et coordination encadrant technique/accompagnateur.
3. La validation : de l'entretien avec le jury à la mise en place de la suite du parcours	<i>Membres de jury :</i> délivrer un diplôme de même valeur pour tous (enjeu intégré aussi par les candidats) <i>Pour les candidats :</i> enjeu d'égalité des citoyens devant la loi ; prise en compte de la validation (ou non validation ou validation partielle) dans la construction globale du parcours.	Nécessité d'élargir et de consolider la concertation dès l'amont. Volonté partagée de construire ensemble pour faire évoluer les pratiques et ouvrir de nouvelles perspectives opérationnelles : présence ou non de l'accompagnateur pendant le jury, choix de donner des conseils pour la suite des parcours qu'il y ait validation ou non, suivi des validations partielles pour garantir la possibilité d'acquérir le diplôme dans les délais prescrits, place de l'écrit et évaluation des savoirs de base dans les différentes procédures d'évaluation. Sous certaines conditions, les difficultés d'écriture et d'abstraction qui semblaient constituer un obstacle majeur pour ces publics pouvaient être dépassées par : co-écriture, écriture sous dictée, à partir d'une analyse guidée des activités du référentiel, reprise par le candidat motivé d'une formation en acquisition des savoirs de base, faire valoir ces compétences à l'oral lors de l'entretien avec jury (complémentarité avec le dossier).

De façon plus générale, ces expérimentations ont mis en avant une dualité persistante entre ces options :

- ✓ accompagnement collectif vs accompagnement individuel : si la démarche collective crée une dynamique de groupe positive (impact sur la dynamique individuelle, identification du bon diplôme, recherche de preuve, plus-value du questionnement des autres), elle trouve ses limites dès lors que s'exprime un besoin légitime de confidentialité, ou que la diversité des diplômes visés au sein d'un même collectif est importante. Un équilibre reste à rechercher entre le temps de travail collectif, en sous-groupes, en binôme ou en individuel, en fonction des objectifs des différentes étapes.
- ✓ accompagnateur expert vs généraliste : entre les deux, reste à construire une complémentarité.

Enfin, en ce qui concerne l'évaluation des savoirs généraux, se pose la question des moyens à mobiliser pour permettre à ces publics d'accéder à la maîtrise de l'écrit, avec la généralisation d'un accompagnement spécifique. Deux recommandations furent adressées aux pouvoirs publics pour aller dans ce sens : développer le plan de développement de la VAE et en même temps lutter contre l'illettrisme dans le cadre des politiques locales et nationales.

1.4. Le recours à la VAE dans le secteur sanitaire et social, une voie de certification pour les salariés du secteur

Parmi les dix diplômes les plus présentés dans le cadre d'une validation des acquis de l'expérience, huit relèvent du secteur sanitaire et social (cf. tableau 1). Comme le souligne la Dares « *Dès 2002, ce secteur s'est en effet engagé dans une démarche de professionnalisation mobilisant largement la VAE. Le CAP petite enfance (diplôme obligatoire pour accéder à la titularisation d'agent technique spécialisé dans les écoles maternelles) a connu ainsi un afflux de demandes croissant entre 2003 et 2011. Les candidats qui se sont présentés devant un jury en vue de l'obtention de ce diplôme composent, en 2015, 16 % de l'ensemble des candidats présentés au ministère de l'Education nationale. Néanmoins, leur*

nombre ne cesse de reculer depuis 2012 (2 993 en 2015 contre 3 133 en 2012) » (Dares Résultats, n°038, 2017 P.5).

Tableau 2 • Les 10 certifications les plus présentées en jury en 2015

Ministères	Certifications	Nombre de candidatures examinées en jury	En % du total des candidatures examinées en jury toutes certifications confondues
Santé	Diplôme d'État d'aide-soignant (DEAS)	3 834	9,3
Affaires sociales	Diplôme d'État auxiliaire de vie sociale (DEAVS)	3 544	8,6
Éducation nationale	CAP petite enfance	2 993	7,2
Éducation nationale	Diplôme d'État d'éducateur spécialisé (DEES)	2 108	5,1
Affaires sociales	Diplôme d'État d'auxiliaire de puériculture (DEAP)	1 568	3,8
Éducation nationale	Diplôme d'État de moniteur-éducateur (DEME)	1 116	2,7
Affaires sociales	Diplôme d'État d'aide médico-psychologique (DEAMP)	1 106	2,7
Éducation nationale	BTS Management des unités commerciales	1 000	2,4
Affaires sociales	Diplôme d'État d'éducateur de jeunes enfants (DEEJE)	920	2,2
Éducation nationale	BTS Assistant de manager	835	2,0
Total pour les 10 certifications les plus présentées		19 024	45,9
Total des candidatures examinées en jury toutes certifications confondues		41 415	100,0

Lecture : en 2015, 3 834 candidats se sont présentés devant un jury en vue d'obtenir le diplôme d'État d'aide-soignant (DEAS) délivré par le ministère de la santé. Ils représentent 9,3 % de l'ensemble des candidats qui se sont présentés devant un jury pour obtenir une certification par la voie de la VAE. Champ : France entière. Sources : ministères certificateurs (hors ministère de l'emploi et de la culture) ; traitement Dares.

Pour les employeurs et les salariés du secteur sanitaire et social, la VAE est un outil d'évolution professionnelle et d'accès à des professions réglementées. Les formations qui préparent à ces professions, sont le plus souvent accessibles via des concours dont la sélectivité est relativement forte. Cependant, valider un ou plusieurs blocs de compétences des référentiels de diplômes dans le cadre d'une démarche de VAE, donne un accès aux formations, sans passer par le concours et ce dans la limite des places réservées pour ces « passerelles » dans les formations. La VAE est donc d'autant plus utilisée qu'elle permet d'une part, l'obtention du diplôme dans le cas de validations totales, et d'autre part l'accès aux formations qui seront, pour le candidat, allégées des blocs de compétences qu'il aura déjà validés.

De plus, comme le souligne un professionnel d'un OPCA de la branche, de nombreux salariés occupent des postes en tant que « *faisant fonction de* » sans avoir la qualification réglementairement requise. Le secteur est également marqué par de nombreux départs à la retraite ces dernières années et par des difficultés de recrutement de personnel dans certaines professions. Il est donc important pour les employeurs d'identifier et de gérer au mieux les compétences de leurs salariés, notamment pour les personnes qui disposent d'expériences significatives.

Concrètement, la VAE est un outil qui répond aux besoins des acteurs du secteur, il facilite l'accès à la certification, il permet de reconnaître et de valoriser les compétences acquises en situation de travail des salariés. Il est d'autant plus mobilisé qu'il permet d'optimiser l'accès à la certification des salariés et/ou des demandeurs d'emploi. De plus, dans un contexte de contraintes budgétaires fortes, « la VAE a un coût moindre » ce qui est un argument non négligeable en sa faveur.

Du côté des financeurs, un dispositif de soutien de branche a permis de proposer un accompagnement renforcé aux candidats pour sécuriser leurs démarches et augmenter leurs chances de réussite, au cours des années 2010. Ce dispositif était notamment l'opportunité de proposer « *un bilan de positionnement, un appui méthodologique à la démarche, des mises en situation professionnelle et des séquences formatives ainsi qu'un entretien de suivi post-jury* », dans le cadre d'un accompagnement qui pouvait compter jusqu'à 170 heures (cf. CPNE-FP 2014). Ce dispositif visait à « *maximiser les chances d'obtenir un diplôme du secteur* » pour les candidats. Il concernait 8 diplômes du travail social et 3 diplômes du secteur sanitaire, qui étaient particulièrement en tension.

Concrètement, dans ce secteur, le recours à la VAE et son usage par les employeurs et par les salariés, a permis de professionnaliser les personnes et de répondre à des enjeux réglementaires et démographiques. Cela a notamment été le cas au début des années 2000, à l'occasion d'évolutions réglementaires et de la création de diplômes pour les métiers de l'intervention sociale et de la petite enfance. L'ensemble des acteurs s'est investi dans ce défi de professionnalisation et la VAE a accompagné ce mouvement qui a permis d'amener à la qualification de nombreuses personnes, en poste ou non.

2. La VAE dans le BTP, un usage limité pour l'accès à la certification

Légalement, le dispositif de validation des acquis de l'expérience, VAE, est accessible et s'adresse à « *Toute personne, quels que soient son âge, sa nationalité, son statut et son niveau de formation, qui justifie d'au moins 1 an d'expérience en rapport direct avec la certification visée, peut prétendre à la VAE. Cette certification qui peut être un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle doit être inscrite au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).* » (source : <http://www.vae.gouv.fr/>).

Dans les faits, les démarches de VAE se concentrent dans certains secteurs d'activités et à certains niveaux de diplômes. De plus, les effectifs en baisse régulière ces dernières années démontrent que le dispositif n'a pas réussi à s'imposer et à convaincre de nouveaux candidats ni même les entreprises. Le tableau qui suit, extrait d'une étude de la Dares¹⁷ (Branche-Seigeot et Ballini, 2015) montre la diminution constante des effectifs présentés devant un jury, de 51 739 candidats en 2011 à 41 415 en 2015.

¹⁷ Branche-Seigeot A. et Ballini C., « La validation des acquis de l'expérience en 2015 dans les ministères certificateurs. Le nombre de diplômés par la voie de la VAE continue de diminuer », *Dares Résultats*, n°038, juin 2017.

**Tableau 3 • Nombre de candidats à la VAE dans les différents ministères certificateurs
(2011 à 2015)**

	Nombre de candidats recevables					Nombre de candidats présentés				
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Ministère de l'Education nationale (CAP au BTS)	31 906	31 412	31 400	30 260	29 500	20 948	20 762	20 682	19 900	19 324
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	6 844	6 678	7 285	6 582	6 618	4 324	4 311	4 298	4 058	4 070
Ministère de l'Agriculture	795	876	822	820	838	558	470	453	450	377
Ministères chargés de la Santé et des Affaires sociales	16 104	16 279	14 177	14 712	13 908	17 147	16 087	14 456	12 596	12 141
Ministère chargé de l'Emploi*	8 584	7 647	6 266	7 891	6 477	8 126	6 276	5 079	4 581	4 243
Ministère de la Défense	516	217	231	234	253	447	218	159	114	123
Ministère de la Culture	157	554	608	nd	nd	99	499	542	nd	nd
Ministère de l'Ecologie	142	180	156	115	250	90	86	78	115	82
Ministère de la Jeunesse et des Sports	nd	nd	1 332	1 716	2 157	nd	nd	885	879	1 055
Ensemble des ministères certificateurs (pour lesquels les données sont disponibles)	65 048	63 843	62 277	62 330	60 001	51 739	48 709	46 632	42 693	41 415
Ensemble des ministères certificateurs (hors ministères de la Jeunesse et des Sports et de la Culture)	64 891	63 289	60 337	60 614	57 844	51 640	48 210	45 205	41 814	40 360

nd : donnée non disponible

*En 2015 la méthode de calcul du nombre de candidats présentés au ministère chargé de l'emploi change. Les centres Afpa utilisant désormais le même système d'information que les autres centres agréés, seule cette source (Valce) est utilisée. Lecture : en 2015, 29 500 candidats à la VAE ont déposé un dossier qui a été jugé recevable par le ministère de l'Education. Champ : France entière. Sources : ministères certificateurs, traitement Dares.

L'état des lieux de la VAE en 2015, dressé par A. Branche-Seigeot et C. Ballini (op. cit.), souligne que le public qui recourt le plus à la VAE est majoritairement féminin, près des trois quart des candidats a entre 30 et 49 ans et « 74 % des candidats aux certifications de l'ensemble des ministères (hors ceux de l'emploi et de la culture) occupaient un emploi. » (p.3). Parmi les 10 certifications les plus présentées en jury, 8 relèvent du secteur sanitaire et social ou médico-éducatif : diplôme d'État d'aide-soignant.e.s (DEAS) ; diplôme d'État d'auxiliaire de vie sociale (DEAVS) ; CAP petite enfance ; diplôme d'État d'éducatrice spécialisée (DEES) ; diplôme d'État d'auxiliaire de puériculture (DEAP) ; diplôme d'État de monitrice éducatrice (DEME) ; diplôme d'État d'aide médico-psychologique (DEAMP) ; BTS management des unités commerciales (MUC) ; diplôme d'État d'éducatrice de jeunes enfants (DEJE) ; BTS assistant manager.

Ces constats mettent en évidence que l'usage de la VAE est fortement lié à l'importance du diplôme dans le secteur d'activité. En effet, l'accès aux emplois dans les secteurs sanitaire et social et médico-éducatif est le plus souvent réglementé et la certification est obligatoire pour occuper les postes. Dans ce contexte, le recours à la VAE permet, à des personnes ayant acquis des expériences significatives relatives au diplôme et métier visé, ou à des personnes ayant occupé un poste sur un statut de « faisant fonction », de valoriser leur expérience et d'obtenir la certification.

Outre le contenu des activités, les besoins en qualification, la structure de l'emploi, comme la place et le rôle des certifications, distinguent fortement les secteurs d'activités en France. La VAE tient donc une place différente selon l'importance des diplômes dans la formation, le recrutement et l'exercice professionnel.

Ce chapitre sera ainsi consacré à la place de la VAE dans le secteur du BTP au prisme de ces différentes approches, après avoir détaillé dans un premier temps, les données statistiques disponibles.

2.1. Les effectifs de VAE dans le BTP

Les données statistiques présentées ci-dessous portent exclusivement sur les diplômes délivrés par le ministère de l'éducation nationale et les titres du ministère de l'Emploi relevant de leur CPC respective sur le champ professionnel Bâtiment et travaux publics¹⁸. Deux sources ont été exploitées :

- ✓ la base de données Reflet¹⁹ gérée par le Céreq pour les diplômes de l'Éducation nationale ;
- ✓ un fichier Excel traité par l'Afpa à partir d'une extraction des données 2017 émises par la Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP) pour les titres professionnels du ministère du Travail.

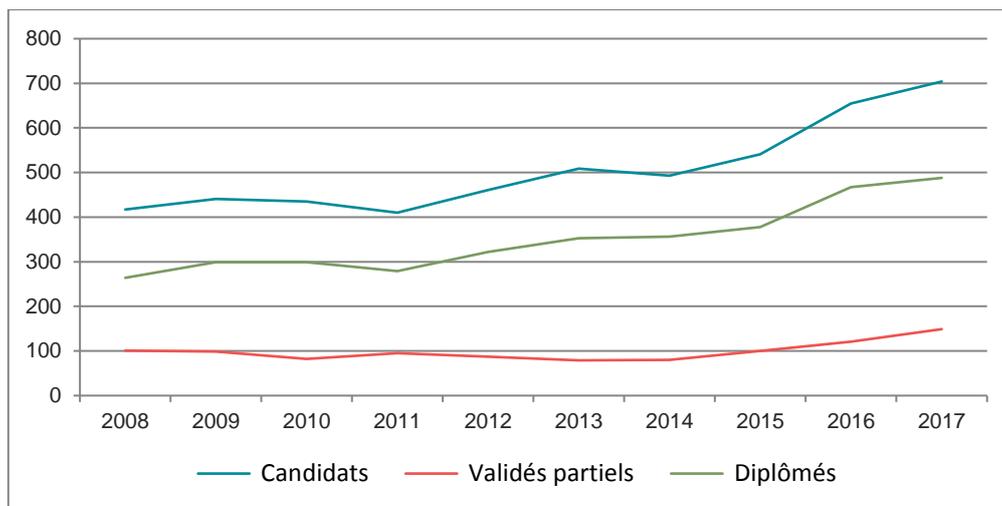
2.1.1. Diplômes du ministère de l'Éducation nationale

Entre 2008 et 2014, le nombre de candidats à la VAE reste relativement stable (entre 400 et 500 personnes), puis progresse sensiblement jusqu'en 2017 pour atteindre 709 candidats parmi lesquels 68 % obtiendront une validation totale (Graphique 1). Cette courbe ascendante mérite d'être soulignée puisque la tendance générale pour l'ensemble des diplômes du MEN se caractérise plutôt par un recul du nombre de candidats depuis 2014 (Graphique 2).

¹⁸ Nous n'avons pas pu exploiter le fichier sur les CQP adressé à notre demande par l'une des fédérations professionnelles rencontrées car ils ne mentionnent pas la voie d'accès à la certification des candidats.

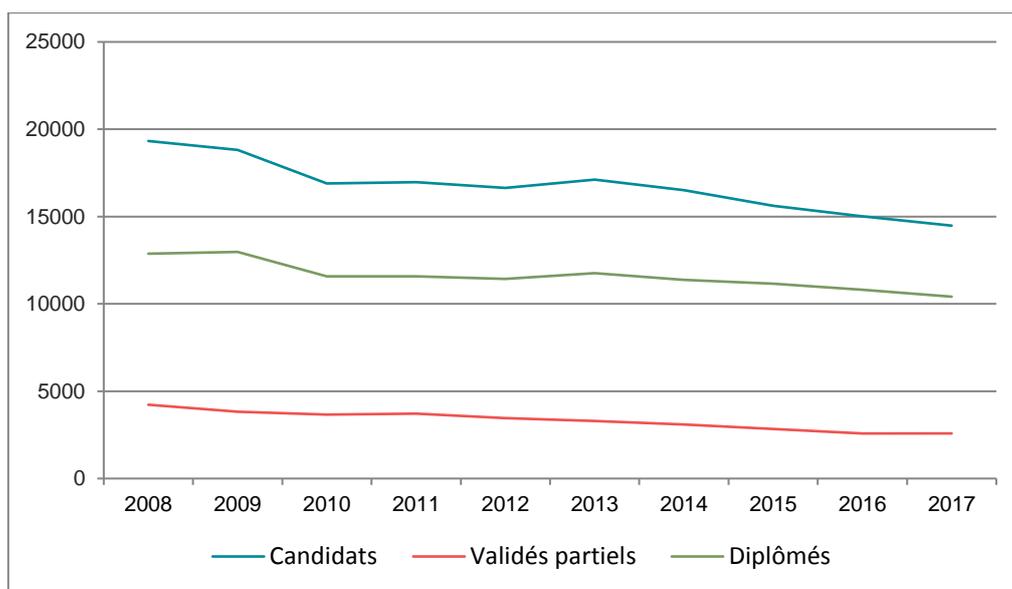
¹⁹ Reflet (Regards sur les flux de l'enseignement technique et professionnel) est une base de données historique sur les effectifs en formation et les résultats aux examens (candidats des voies scolaires, apprentis, formation continue, VAE, candidats libres) des diplômes délivrés par les ministères de l'Éducation nationale, de l'Agriculture, les directions des Affaires sociales et de la Santé, ainsi que les licences professionnelles délivrés par le ministère de l'Enseignement supérieur. Elle est disponible en accès libre sur le site du Céreq à l'adresse suivante : <http://mimosa.cereq.fr/reflet/>

Graphique 1 • Évolution des candidats à la VAE entre 2008 et 2017 pour les diplômés relevant de la CPC Bâtiment et travaux publics du ministère de l'Éducation nationale



Source : Reflet, Céreq.

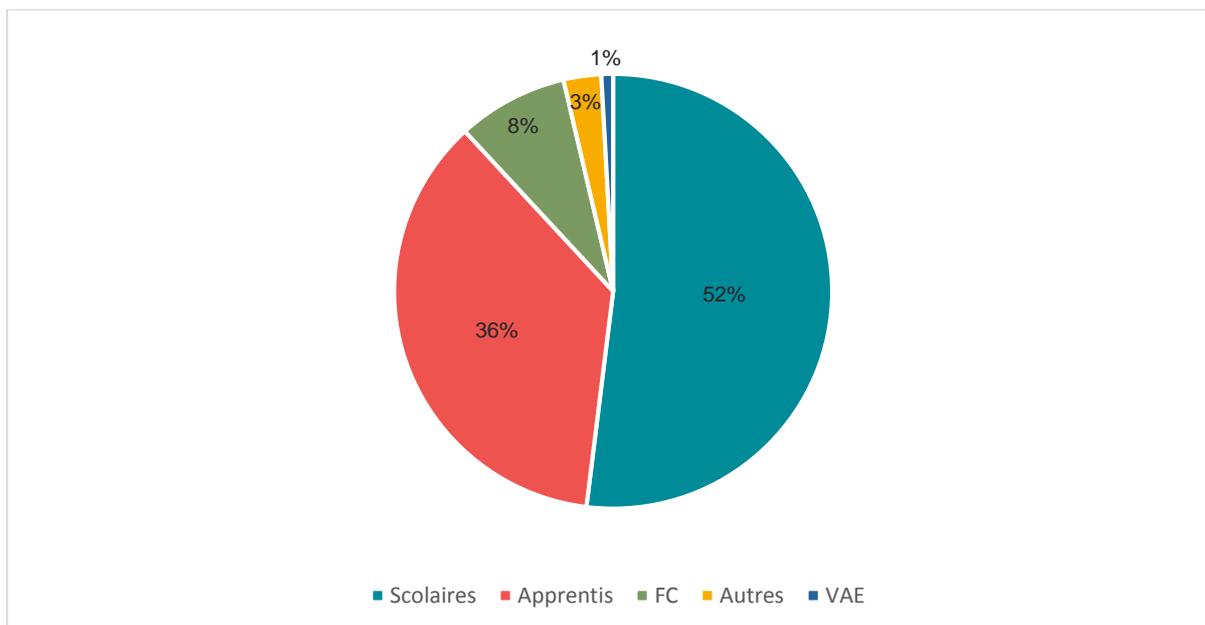
Graphique 2 • Evolution du nombre de candidats à la VAE entre 2008 et 2017 pour l'ensemble des diplômés du ministère de l'Éducation nationale



Source : Reflet, Céreq.

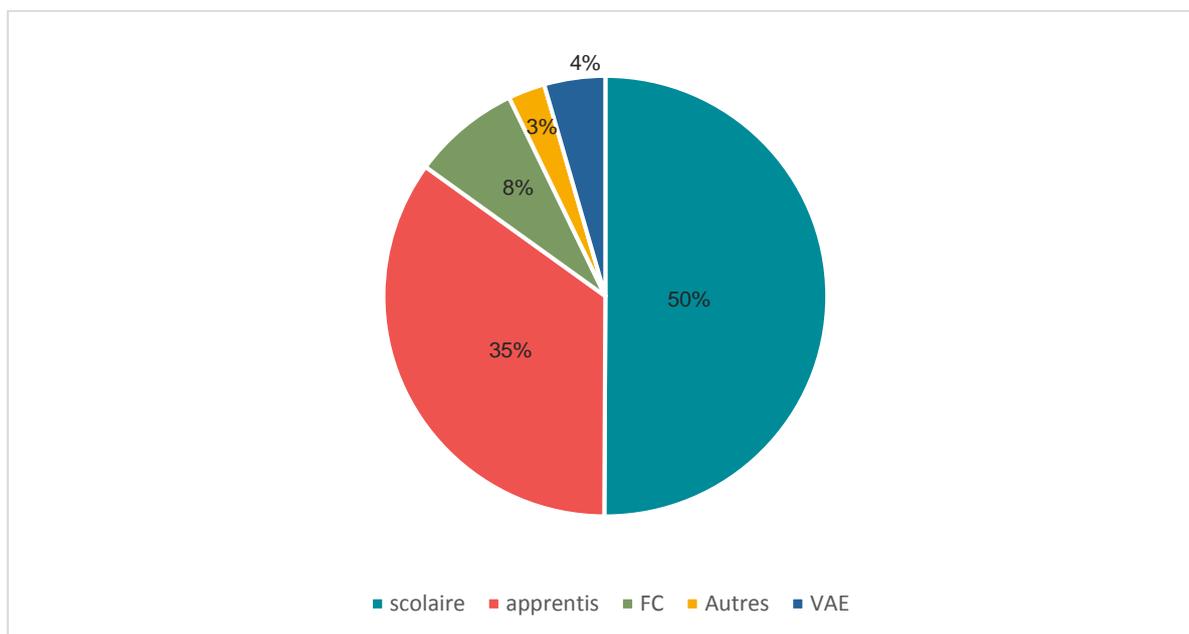
En 2017, la part des diplômés par la voie de la VAE ne représente toutefois qu'1 % de l'ensemble des diplômés du secteur du BTP (Graphique 3). A titre comparatif, ce chiffre est de 4 % (soit 3 914 candidats) pour les diplômés de la CPC Sanitaire, social et médico-social, dans laquelle on retrouve le diplôme du MEN le plus demandé à la VAE, le CAP Petite enfance (Graphique 4).

**Graphique 3 • Répartition des diplômés par voie d'accès, session 2017
(CPC Bâtiment et Travaux publics)**



Source : Reflet, Céreq.

**Graphique 4 • Répartition des diplômés par voie d'accès, session 2017
(CPC Secteur sanitaire, social et médico-social)**



Source : Reflet, Céreq.

Parmi les 22 diplômes de niveau V faisant l'objet d'au moins une demande de VAE (sur 35 spécialités actives), les trois diplômes qui arrivent en tête en 2017 sont des diplômes du second œuvre : le CAP Maintenance de bâtiment de collectivités, le CAP Peintre applicateur de revêtements, et le CAP installateur sanitaire (Tableau 4). Au total, 81 candidats, soit 88 % des personnes ayant déposé un dossier, ont reçu une validation totale sur ce niveau.

Tableau 4 • Effectifs de candidats à la VAE par spécialité de diplômes de niveau V, session 2017 - (CPC Bâtiment et travaux publics)

Diplômes		Candidats	Validés partiels	Diplômés
CAP	MAINTENANCE DE BATIMENTS DE COLLECTIVITES	20	3	17
CAP	PEINTRE APPLICATEUR DE REVETEMENTS	16	1	14
CAP	INSTALLATEUR SANITAIRE	12	0	11
CAP	MACON	8	0	8
CAP	COUVREUR	6	1	5
CAP	MENUISIER ALUMINIUM-verre (ex CONSTRUCTEUR D'OUVRAGES DU BATIMENT EN ALUMINIUM, VERRE ET MATERIAUX DE SYNTHESE)	5	0	5
CAP	INSTALLATEUR THERMIQUE	3	0	3
CAP	SERRURIER METALLIER	3	0	3
MC	PLAQUISTE (NIVEAU V)	2	1	1
CAP	INSTALLATEUR EN FROID ET CONDITIONNEMENT D'AIR	2	1	1
CAP	CONSTRUCTEUR EN BETON ARME DU BATIMENT	2	0	2
CAP	CARRELEUR MOSAISTE	2	1	1
CAP	PLATRIER-PLAQUISTE	2	0	2
BEP	AMENAGEMENT-FINITION	2	0	2
MC	ZINGUERIE (NIVEAU V)	1	0	1
CAP	CONSTRUCTEUR DE ROUTES	1	0	1
CAP	CONSTRUCTEUR EN OUVRAGES D'ART	1	0	1
CAP	CONDUCTEUR D'ENGINS : TRAVAUX PUBLICS ET CARRIERES	1	1	0
CAP	MARBRIER DU BATIMENT ET DE LA DECORATION	1	0	1
CAP	ETANCHEUR DU BATIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS	1	0	1
BEP	ETUDES DU BATIMENT	1	0	1
CAP	SOLIER MOQUETTISTE	0	0	0
Total		92	9	81

Source : Reflet, Céreq.

Pour le niveau IV (Tableau 5), les demandes les plus fortes concernent deux diplômes du gros œuvre (bac pro Aménagement et finition du bâtiment, et bac pro Technicien du bâtiment, organisation et réalisation du gros œuvre) et deux diplômes du second œuvre (BP Peinture revêtement, et bac pro Technicien de maintenance des systèmes énergétiques et climatiques). Le nombre total de candidats est de 171, répartis sur 23 diplômes (pour 30 actifs). Le taux de validation totale est bien en deçà de celui des diplômes de niveau V (69 % contre 88 %).

Tableau 5 • Effectifs de candidats à la VAE par spécialité de diplômes de niveau IV, session 2017 - (CPC Bâtiment et travaux publics)

	Diplômes	Candidats	Validés partiels	Diplômés
BAC PRO	AMENAGEMENT ET FINITION DU BATIMENT	32	12	16
BAC PRO	TECHNICIEN DU BATIMENT:ORGANISATION ET REALISATION DU GROS OEUVRE	15	0	13
BP	PEINTURE REVETEMENT	14	4	9
BAC PRO	TECHNICIEN DE MAINTENANCE DES SYSTEMES ENERGETIQUES ET CLIMATIQUES	13	2	9
BAC PRO	TRAVAUX PUBLICS	9	0	8
BP	MONTEUR EN INSTALLATIONS DU GENIE CLIMATIQUE ET SANITAIRE	9	3	6
BP	MACON	9	1	8
BAC PRO	TECHNICIEN EN INSTALLATION DES SYSTEMES ENERGETIQUES ET CLIMATIQUES	8	5	3
BAC PRO	TECHNICIEN D'ETUDES DU BATIMENT OPTION B:ASSISTANT EN ARCHITECTURE	7	1	5
BAC PRO	MENUISERIE ALUMINIUM VERRE (ex OUVRAGES DU BATIMENT: ALUMINIUM,VERRE ET MATERIAUX DE SYNTHESE)	7	2	5
BP	COUVREUR	7	4	2
BP	CARRELAGE MOSAIQUE	7	0	7
BAC PRO	TECHNICIEN D'ETUDES DU BATIMENT OPTION A:ETUDE ET ECONOMIE	5	0	5
BAC PRO	TECHNICIEN GEOMETRE-TOPOGRAPHE	5	0	3
BP	CONDUCTEUR D'ENGINS : TRAVAUX PUBLICS ET CARRIERES	5	1	3
BAC PRO	OUVRAGES DU BATIMENT:METALLERIE	4	0	4
BP	METIERS DE LA PISCINE	4	1	3
BP	PLATRERIE ET PLAQUE	4	1	3
BP	METIERS DE LA PIERRE	2	0	2
BP	METALLIER	2	0	2
BAC PRO	INTERVENTION SUR LE PATRIMOINE BATI OPTION A MACONNERIE	1	1	0
BAC PRO	INTERVENTION SUR LE PATRIMOINE BATI OPTION C COUVERTURE	1	0	1
BP	ETANCHEITE DU BATIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS	1	0	1
Total		171	38	118

Source : Reflet, Céreq.

C'est pour le niveau III que l'on trouve le plus grand nombre de candidats, même si au final le diplôme le plus demandé vise davantage le secteur industriel que celui du BTP, à savoir le BTS Maintenance des systèmes option A systèmes de production (il appartient néanmoins à la CPC BTP d'où sa présence dans le tableau 6 ci-dessous). Si l'on fait abstraction de ce diplôme, c'est l'option B de ce BTS (Systèmes énergétiques et fluidiques) qui arrive en tête des diplômes les plus demandés avec 36 candidats, suivis de près par les BTS Bâtiment, et Études et économie de la construction. Au total, si l'on exclut l'option A du BTS Maintenance de systèmes, on enregistre donc sur ce niveau 218 candidats à la VAE pour 10 diplômes différents (contre 14 spécialités actives sur ce niveau), soit 45 % des demandes de VAE de l'ensemble des diplômes du secteur. On peut noter toutefois que le taux de validation totale de l'ensemble des diplômes de niveau III, de l'ordre de 65 % est le plus faible.

Tableau 6 • Effectifs de candidats à la VAE par spécialité de diplômes de niveau III, session 2017 (CPC Bâtiment et travaux publics)

Diplômes		Candidats	Validés partiels	Diplômés
BTS	MAINTENANCE DES SYSTEMES OPTION A SYSTEMES DE PRODUCTION	228	57	157
BTS	MAINTENANCE DES SYSTEMES OPTION B SYSTEMES ENERGETIQUES ET FLUIDIQUES	36	10	22
BTS	BATIMENT	32	5	17
BTS	ETUDES ET ECONOMIE DE LA CONSTRUCTION	28	4	24
BTS	AMENAGEMENT - FINITION	26	13	10
BTS	TRAVAUX PUBLICS	25	4	17
BTS	FLUIDES-ENERGIES-DOMOTIQUE OPTION A GENIE CLIMATIQUE ET FLUIDIQUES (GCF)	22	3	11
BTS	GEOMETRE-TOPOGRAPHE	18	2	12
BTS	FLUIDES-ENERGIES-DOMOTIQUE OPTION B FROID ET CONDITIONNEMENT D'AIR (FCA)	10	1	8
BTS	ENVELOPPE DU BATIMENT : FACADES - ETANCHEITE	10	2	6
BTS	FLUIDES-ENERGIES-DOMOTIQUE OPTION C DOMOTIQUE ET BATIMENTS COMMUNICANTS (DBC)	6	1	5
Total		441	102	289

Source : Reflet, Céreq.

2.1.2. Titres professionnels du ministère du Travail

En 2017, 44 titres professionnels du ministère du Travail des niveaux V à III (Tableaux 7,8,9) étaient concernés par la délivrance d'au moins une certification par VAE dans le secteur du BTP (contre les 84 titres délivrés dans ce secteur au total). Les détenteurs d'un titre obtenu par VAE, au nombre total de 403, ne représentent, là encore qu'1 % des certifiés totaux du secteur du BTP. A l'inverse des diplômes de l'Éducation nationale, les demandes les plus nombreuses de VAE concernent des titres de niveau V (344 au total soit 85 % des candidatures totales).

Tableau 7 • Effectifs de candidats à VAE par spécialité de titres professionnels de niveau V en 2017

Titre de niveau V (20 sur 45)	Total VAE Présentés	Total VAE Admis
Agent d'entretien du bâtiment	61	42
Electricien d'équipement	56	16
Maçon	48	19
Peintre en bâtiment	43	25
Ouvrier du paysage	30	10
Plaquiste	22	14
Maçon du bâti ancien	19	5
Installateur en thermique et sanitaire	15	5
Carreleur	12	10
Couvreur-zingueur	11	4
Menuisier agenceur	11	7
Coffreur Bancheur	4	4
Menuisier aluminium	3	3
Métallier	2	2
Monteur-dépanneur en climatisation	2	2
Constructeur professionnel en voirie et réseaux	1	1
Façadier-peintre	1	0
Installateur de réseaux câblés de communications	1	1
Poseur installateur de menuiseries, fermetures et équipements	1	1
Solier moquettiste	1	1
Total	344	172

Source : DGEFP/Afpa

Tableau 8 • Effectifs de candidats à VAE par spécialité de titres professionnels de niveau IV en 2017

Titre de niveau IV (14 sur 24)	Total VAE Présentés	Total VAE Admis
Technicien de réseaux câblés de communications	5	5
Technicien de chantier aménagement finitions	3	3
Technicien d'équipement en électricité	2	2
Technicien en menuiserie et agencements intérieurs	2	0
Chef d'équipe aménagement-finitions	1	1
Chef d'équipe gros œuvre	1	1
Dessinateur d'ouvrages de métallerie	1	1
Technicien en systèmes de surveillance-intrusion et de vidéoprotection	1	0
Technicien de maintenance des équipements thermiques	1	1
Technicien d'équipement et de maintenance de piscines	1	0
Technicien d'études du bâtiment en dessin de projet	1	1
Technicien en électricité et automatismes du bâtiment	1	1
Technicien en systèmes de sécurité incendie	1	1
Technicien installateur en chauffage, climatisation, sanitaire et énergies renouvelables	1	0
Total	22	17

Source : DGEFP/Afpa

Tableau 9 • Effectifs de candidats à VAE par spécialité de titres professionnels de niveau III en 2017

Titre de niveau III (10 sur 15)	Total VAE Présentés	Total VAE Admis
Conducteur de travaux du bâtiment	20	8
Chargé d'affaires bâtiment	3	3
Chef de chantier gros œuvre	3	1
Conducteur de travaux aménagement finitions	2	1
Dessinateur projeteur en béton armé	2	2
Technicien supérieur de maintenance et d'exploitation en climatique	2	0
Technicien supérieur d'études en génie climatique	2	1
Chargé d'affaires en rénovation énergétique du bâtiment	1	1
Chef de chantier travaux publics routes et canalisations	1	0
Technicien supérieur du bâtiment en économie de la construction	1	1
Total	37	18

Source : DGEFP/Afpa

2.1.3. Récapitulatif

Tableau 10 • Ensemble des candidats à la VAE dans le BTP (diplômes du MEN et titres professionnels du MT) en 2017

Certificateurs	Niveau	Nb de candidats	Validations partielles	Diplômés
MEN	V	92	9	81
	IV	171	38	118
	III	441	102	289
	Total	704	149	488
MT	V	344	ND	172
	IV	22	ND	17
	III	37	ND	18
	Total	403	ND	207
Total		1107		695

Source : Reflet, Céreq – DGEFP/Afpa, traitement Céreq.

En 2017, un peu moins de 700 personnes ont reçu une certification par la voie de la VAE délivrée par le ministère du Travail ou le ministère de l'Education nationale (Tableau 10). Les VAE visant un diplôme du MEN obtiennent pour l'ensemble des niveaux un meilleur taux de réussite (69 %) que celles visant un titre professionnel (62 %). On aurait pu s'attendre à l'inverse tant dans les représentations des différents acteurs (candidats, certificateurs, employeurs...) les modalités de validation du titre par la voie de la VAE sont jugées plus « simples » comme nous le verrons par la suite. Cet écart de taux de réussite est-il sans doute aussi lié au fait que les niveaux majoritairement visés diffèrent, qu'il s'agisse d'un titre ou d'un diplôme : dans le premier cas, c'est le niveau V le plus demandé et dans le second c'est plutôt le niveau III.

De toute évidence, si l'on tient compte de la structure des qualifications dans le secteur du BTP (Tableau 11) qui montre la part encore élevée de personnes non diplômés (27 %) ou ayant une certification de niveau V (39 %), le potentiel de personnes susceptibles d'acquérir une qualification de premier niveau (ici le niveau V) ou de progresser vers un niveau IV concerne donc plus de la moitié de la population salariée du BTP soit plus de 800 000 personnes²⁰. Au regard de ce potentiel, il va de soi que le nombre de certifiés par la VAE paraît faible.

Tableau 11 • Structure des qualifications dans le secteur du BTP (données agrégées 2012-2013-2014)

Niveaux de diplôme (à partir de la nomenclature de 1969)	Secteur (2012-2014) en %
Niveaux I et II	6
Niveau III	10
Niveau IV	17
Niveau V	39
Niveau VI	27
Total	100

Source : INSEE. Enquête Emploi. Exploitation Céreq (PSB).

Champ : ensemble des personnes occupées salariées ou non salariées, hors salariés de l'Etat et des collectivités locales.

²⁰ Le rapport d'activité 2017 produit par l'OPCA Constructys fait état d'1 602 407 salariés dans le secteur du BTP.

2.2. Les enseignements de deux études

Le recours à la VAE dans le secteur du BTP est peu fréquent, comme en attestent les données disponibles. Ainsi le rapport d'activité de Constructys pour l'année 2017 note que la VAE représente 3 % des financements des actions de formation dans le cadre du CPF (2 % en 2016 et 1 % en 2015).

Peu d'études se sont attardées sur ce faible recours à la VAE dans le BTP, et ce sont les grilles d'analyse relatives à la VAE en général qui tendent souvent à expliquer ce constat. Pour autant, il importe de souligner que les spécificités du secteur influencent fortement le rapport à la certification, comme montré plus haut.

Une étude réalisée par le CREFOR Haute Normandie intitulée « L'usage de la VAE dans les secteurs de l'industrie et du BTP » (Leclerc, 2013) a retenu notre attention. Dès l'introduction, son auteur souligne que « *La validation des acquis de l'expérience constitue une opportunité de sécurisation des parcours professionnels appropriée aux secteurs du BTP et de l'industrie, qui sont caractérisés par une forte proportion d'individus peu ou pas diplômés. Dans les faits, le constat est tout autre. Ces deux secteurs sont parmi ceux qui utilisent le moins le dispositif. Une situation qui ne semble d'ailleurs pas en voie de s'inverser.* »

Dans la région qu'il a observée, P. Leclerc pointe les similitudes entre les deux secteurs et propose de s'interroger sur la place de la VAE auprès des professionnels du BTP dans une seconde étude publiée en 2015. Les constats qu'il met alors en exergue expliquent pour partie le faible recours à la VAE. Plus particulièrement il insiste sur la place et le rôle du diplôme - voire de la certification au sens large - dans les parcours professionnels des salariés des métiers du bâtiment et des métiers des travaux publics. L'auteur relève notamment que le fait de posséder un diplôme présente un intérêt relatif dans ces secteurs, il précise : « *Qu'ils soient dirigeants d'entreprise, ou salariés, les professionnels du BTP exercent le plus souvent dans de petites ou moyennes entreprises et sont majoritairement peu ou pas diplômés : 44% d'entre eux possédaient un diplôme de niveau V et 31% aucun diplôme en 2010²¹. Ce faible niveau de formation ne peut être appréhendé qu'en portant attention à une particularité culturelle du secteur : c'est l'expérience professionnelle qui constitue le principal critère d'appréciation des savoir-faire et compétences des travailleurs.* » (Leclerc, 2015).

Ainsi, bien que la VAE puisse être un outil pertinent pour certifier des publics expérimentés, la valeur ajoutée d'une certification est, d'une part peu valorisée sur le marché du travail comparativement à l'expérience elle-même, et d'autre part trop faible comparativement au coût – réel et supposé – d'une telle démarche.

2.2.1. Une étude qui met en évidence l'intérêt relatif des diplômes dans le BTP

Dans son étude, P. Leclerc souligne aussi la perception parfois « ambivalente » des employeurs qu'il a rencontrés à l'égard des diplômes : ils « *ont souvent considéré les diplômes dans un premier temps comme inutiles, pour ensuite (au cours de la même discussion) les créditer d'un intérêt relatif, qui pourrait même aller croissant dans les années à venir. Cette dichotomie se place comme le reflet d'une culture professionnelle particulière, la perception de l'intérêt des diplômes variant en fonction des sujets abordés et du niveau de qualification des professions examinées.* ».

Pour ses investigations de terrain, l'auteur a retenu deux thématiques abordées avec les professionnels rencontrés : « *les entretiens ont porté sur deux thèmes principaux. Le premier visait à comprendre quel rôle jouent les diplômes à chaque étape du parcours professionnel des individus : à l'embauche, au regard de l'évolution de carrière, d'une recherche d'emploi et en fonction des professions occupées. En deuxième lieu, c'est le recours à la formation professionnelle continue qui a été examiné. La VAE s'inscrivant comme une action de formation continue parmi d'autres, l'hypothèse de l'existence d'un lien entre recours à la formation continue et VAE a été formulée ; le cas d'un faible recours à la formation*

²¹ Source INSEE Recensement de la population 2011.

continue en général pouvant expliquer la faible utilisation du dispositif. Pour alimenter l'étude plus largement, de nombreux autres aspects ont été discutés : par exemple les spécificités de certaines professions, les différentes mutations à l'œuvre dans le secteur, l'organisation du travail sur les chantiers comme vecteur de transmission des savoir-faire ... ».

C'est donc une étude riche d'enseignements qui est présentée, même si le faible nombre d'entretiens et le fait qu'ils soient principalement centrés sur le secteur du bâtiment puissent être considérés comme une limite. A la lecture de cette étude, six éléments peuvent éclairer le faible recours à la formation continue et à la VAE.

- ✓ **Lors d'un recrutement l'expérience du candidat permet d'apprécier son niveau de compétences.** Dans ce cas les références citées sont autant de garants, à travers la mention de l'intitulé des postes occupés et l'identité de l'entreprise. Il est encore possible d'entrer dans un emploi de production sans certification. Après un recrutement, des formations d'adaptation au poste et plus spécifiquement des formations réglementaires de sécurité et prévention sont dispensées.
- ✓ **Le diplôme peut départager des candidats lors d'un recrutement** en fonction de la conjoncture, en période de tension sur le marché du travail le diplôme peut être secondaire car l'adaptation au poste se fera en cours d'emploi ; *a contrario* en cas de pénurie d'emploi le diplôme sera un critère favorable.
- ✓ **Le diplôme positionne les primo entrants sur la grille des salaires**, mais en cours d'emploi l'évolution salariale se fait au regard de l'expérience et des compétences acquises. C'est un secteur où « la motivation » et « l'implication » sont récompensées par des évolutions de carrières, qui peuvent être dissociées du niveau de diplôme.
- ✓ **Le recours à la formation est corrélé à la taille de l'entreprise** et au fait d'avoir ou non une fonction dédiée aux ressources humaines. Globalement, les demandes de financement de formation relèvent majoritairement des formations obligatoires (sécurité, prévention, adaptation au poste, ...).
- ✓ **Pour les salariés les moins qualifiés il y a une réticence**, voire une défiance, à entrer dans une formation, que certains associent à des souvenirs de scolarité difficile.

P. Leclerc rappelle que ces observations valent surtout pour les salariés de production. Pour les salariés encadrants de chantier ou des fonctions d'études, le diplôme peut être une condition nécessaire au recrutement voire à l'exercice professionnel. Ces salariés, souvent diplômés du supérieur, « *peuvent avoir un recours à la formation continue plus important, et de leur propre initiative. Cette différence est particulièrement marquée lorsque les individus ont suivi un cursus scolaire plus long, détiennent un diplôme universitaire ou ont pu connaître une certaine aisance dans le système de formation initiale. Ces personnes se montrent alors plus à même de mobiliser les différents dispositifs existants dans leur carrière* ».

Ainsi, dans ce secteur, l'expérience prime sur le diplôme. Les employeurs semblent plus sensibles et réceptifs au signal des références professionnelles qu'au signal des certifications. Parallèlement, l'augmentation du niveau de qualification des dernières générations se traduit par une élévation du niveau de qualification des jeunes entrant en activité dans le secteur du BTP. L'auteur de l'étude souligne : « *Les jeunes qui intègrent les métiers du BTP après avoir suivi une formation initiale dédiée sont davantage diplômés que les primo-entrants des générations passées, continuant leurs études jusqu'au bac voire davantage. Il est même possible qu'ils cumulent plusieurs spécialités de formation différentes (par exemple plomberie, électricité et isolation), accédant alors à un profil très prisé par les entreprises...* ». Peut-être ces « nouveaux profils » de salariés auront une perception différente de la formation continue que leurs aînés.

L'étude de P. Leclerc met en exergue des causes expliquant la désaffection ou le peu d'appétence des professionnels du BTP (employeurs et salariés) pour cette modalité d'accès à la certification, dont il est décrit ici qu'elle représente un enjeu modéré pour ce secteur où les expériences signalent plus les compétences et le savoir-faire qu'un diplôme. Mais qu'en est-il des personnes qui ont fait cette démarche ?

2.2.2. Une expérimentation qui montre les limites de la VAE

Une autre étude de terrain, basée sur une expérimentation d'accompagnement de parcours de VAE menée par la CAPEB dans les régions PACA et CORSE entre 2005 et 2006 apporte, elle aussi, des enseignements précieux sur le rapport à la certification. Ils sont présentés dans un rapport du Carif Espace-compétences de la région PACA²². Ici l'accent est moins mis sur les spécificités du secteur et de ses salariés que sur la démarche.

Le contexte et l'objectif de cette expérimentation sont rappelés dans la première partie de cette étude : « *L'Union Régionale CAPEB PACA-Corse s'est positionnée dès 2005 sur une action pilote régionale en matière de VAE, car elle s'est rapidement rendue compte que développer la VAE auprès des actifs de l'Entreprise Artisanale du Bâtiment était une réponse adaptée à la nature même de ces entreprises :*

- ✓ *faible niveau de qualification de départ,*
- ✓ *expérience importante et pluri-compétence des acteurs,*
- ✓ *disponibilité réduite pour des formations longues du fait du faible effectif des entreprises.*

De plus, l'inscription dans une démarche VAE peut être un véritable axe de développement de l'entreprise, lui permettant l'accès à d'autres marchés, à la labellisation, à une mise en « conformité » avec la loi, voire même à une réduction des assurances responsabilité et décennales ».

En dépit de ce contexte, cette expérimentation a abouti sur un nombre important d'abandons, près de 50 % des personnes entrées dans la démarche. C'est sur ces abandons que cette étude est centrée. Elle vise d'une part à « *repérer les causes du désengagement des candidats par un questionnaire approprié* » et d'autre part à « *construire un cadre d'amélioration des pratiques en matière d'accompagnement des parcours en VAE, en prenant en compte les causes évoquées précédemment* ».

A partir d'entretiens auprès de 20 personnes entrées dans le dispositif, 15 en situation d'abandon et 5 en situation de réussite, les auteurs mettent en évidence les causes ou enchaînement de causes qui ont conduit les personnes à abandonner leur démarche. Ils soulignent : « *les raisons qui font que des candidats franchissent les obstacles ou abandonnent, reposent sur une combinatoire de facteurs tels que **le moment** dans leur parcours professionnel où se passe cette VAE, **la représentation** qu'ils se font de la VAE, la motivation pour un parcours de VAE, **le sentiment d'auto-efficacité** et leur **capacité réflexive et de distanciation** par rapport à leurs **apprentissages expérientiels**. Ces facteurs sont le fruit de la combinaison des ressources et des forces propres au candidat et conditions externes qui lui sont favorables ».*

Le moment : les auteurs notent que l'entrée dans la démarche révèle des moments particuliers : « un besoin de changement ou d'évolution », « la lecture d'un programme de formation de ses tutorés », « l'arrivée à la retraite », « la volonté de sécuriser un parcours professionnel », « la reprise du travail après un arrêt lié à la maternité ou à l'éducation des enfants ».

La représentation de la VAE : pour les auteurs « *Plus la représentation est éloignée de la réalité, plus la motivation doit être forte pour traverser les obstacles de ce long parcours qu'est souvent la VAE* ».

La motivation : la motivation des candidats à la VAE « s'ancre dans une volonté de ne pas « suivre de cours » ou de ne pas « retourner à l'école » ». Les auteurs rappellent, tout comme nous l'avons fait au début de ce rapport, que l'étude de Personnaz *et al.* (2005) avait montré quatre logiques d'accès à la VAE selon que les candidats sont dans une logique « de protection », « d'insertion », « de reconversion » ou « de promotion ». Ils en ajoutent une cinquième au regard de leurs résultats, « la logique de valorisation » et précisent « *La logique de valorisation se distingue de la logique de promotion dans le sens où elle paraît plus personnelle et subjective.* » Elle vise à « *valoriser un parcours et par exemple, se sentir mieux dans son poste ou son emploi, voire dans son contexte familial* ».

²² R. Guillemette, S. Vogel et S. Enriotti, « Les abandons de validation des acquis de l'expérience (VAE). Étude réalisée à partir d'une initiative de l'Union régionale CAPEB PACA-CORSE », Carif espace-compétences, étude n°7 – juin 2001.

Les causes d'abandon identifiées par les candidats font écho aux raisons qui les ont conduits à commencer une démarche de VAE. Pour 40 % elles relèvent d'un accompagnement pas adapté à la personne, pour 33 % de causes personnelles et professionnelles et pour 27 % de la démarche et des étapes (dossier, procédure et jury). Outre ces causes décrites par les candidats, différents facteurs semblent influencer leur décision d'arrêter la démarche selon les auteurs :

- ✓ les facteurs d'intensité et de persistance en VAE,
- ✓ les facteurs liés aux dispositifs institutionnels de validation,
- ✓ les facteurs liés à la rédaction des dossiers,
- ✓ les facteurs liés à l'accompagnement,
- ✓ les facteurs liés au passage devant le jury.

Ces différents facteurs soulignent les exigences de cette démarche qui implique, au-delà du recensement et de l'analyse des expériences professionnelles, de « *passer d'un simple récit d'expérience à une analyse de celle-ci et de prendre conscience des savoirs sous-jacents aux différentes situations dans lesquelles ils ont été amenés à résoudre des problèmes, à mener des chantiers, à s'occuper de la partie administrative de l'entreprise, à former des jeunes en alternance, etc...* ».

Au final, cette expérimentation et l'analyse des abandons rappellent des éléments essentiels de la démarche qui, bien qu'accompagnée et soutenue, reste individuelle.

« *La VAE est un processus complexe dont les différents éléments interagissent les uns avec les autres : le moment dans le parcours professionnel, la représentation et le sens que donne le candidat à sa VAE et les conditions dans lesquelles ce parcours de VAE se met en œuvre* ».

Outre les causes et les facteurs cités précédemment, les auteurs notent qu'il semble y avoir moins d'abandons quand la motivation essentielle de la VAE est liée à « *la qualification de l'entreprise via la qualification des personnes, véritable axe de développement de l'entreprise dans une démarche qualité*. » Ils insistent également sur le fait que « *la capacité à formaliser par écrit sa pratique professionnelle est l'une des causes d'abandon. Cette capacité à formaliser consiste à décrire ce que l'on fait, à le mettre en forme et à surmonter ses difficultés face à l'écrit (maîtriser les savoirs de base) avec le degré d'expertise ou de détail du contenu exigé dans cet écrit* ».

L'ensemble de la démarche nécessite « engagement et persévérance », mais également une « acceptation des règles du jeu » notamment dans la rédaction du dossier et le passage devant le jury. Des « facteurs externes », tels que l'accompagnement et la procédure, peuvent contribuer à son bon déroulement. « *L'accompagnement : doit être différencié pour tenir compte des particularités de chaque candidat, en phase avec les référentiels mais distancié par rapport au référentiel de formation. La durée et le lieu de l'accompagnement devraient eux aussi être adaptés aux particularités des candidats. L'accompagnateur doit bien connaître les référentiels de certification et de formation et travailler en lien avec les structures de certification. La procédure devrait permettre d'avoir des repères et outils partagés par les accompagnateurs, les certificateurs et les candidats. La démarche administrative et les délais devraient être connus par tous et respectés par tous* ».

De même, des pistes d'amélioration sont proposées à l'issue de cette expérimentation par les trois structures qui ont accompagné les candidats. Ces améliorations concernent l'information /orientation, l'accompagnement, le suivi après jury et visent à :

- Sécuriser la démarche

Les auteurs et les acteurs soulignent que « *la sécurisation d'un parcours ne doit pas simplement se situer sur un cadre structurel mais il doit prendre en compte l'individu dans son espace singulier*. » Ainsi « *Même si en VAE on passe d'une logique d'épreuve (examen de la formation initiale et continue) à une logique de preuve qui peut paraître à première vue plus aisée (parler de son expérience), cette formalisation devient vite une épreuve pour le candidat car il se trouve confronté à un exercice qui le met en difficulté, celui-ci l'obligeant à puiser dans ses potentialités, à mettre en évidence une histoire*

personnelle et professionnelle parfois douloureuse, à mettre en adéquation la réussite de sa VAE avec un projet professionnel futur (réorientation, emploi, mobilité...) ».

- Délivrer une information renouvelée

Ainsi il est précisé : « une information sur un dispositif est d'autant plus appropriée si :

- elle est illustrée par des situations concrètes ;
- on en précise non seulement l'organisation mais également l'usage (à quoi ça sert) ;
- elle est génératrice de synthèses et d'hypothèses d'actions ».

- Privilégier un fonctionnement en réseau

« Le conseil en VAE doit s'inscrire dans une logique de réussite. La finalité essentielle du conseil en VAE est de permettre à la personne d'identifier des scénarios possibles pour elle, dans sa situation, concernant son parcours d'accès à la certification... Cela nécessite pour le conseiller un véritable travail en réseau et de la mutualisation de ressources pour permettre au candidat d'accéder à l'information utile, l'information décisive qui est le plus souvent informelle, implicite, "cachée" ».

- Proposer une pédagogie différenciée

« Le temps de l'accompagnement à la VAE est une démarche de recherche et d'explicitation ainsi que de formation via la formalisation de son apprentissage expérientiel. La réflexivité contribue à avoir un effet formation dans le sens où le candidat accompagné se réfléchit, se pense et se valorise, rythmée par la combinatoire motivation-démotivation. (...) L'espace/temps de l'accompagnement devrait permettre au candidat de « se réfléchir » avec un certain nombre d'outils qui permettraient de décrire, décomposer les étapes, les expériences ».

« La démarche de VAE est en effet une occasion donnée aux salariés, aux artisans et aux compagnes d'artisans, de remobiliser l'ensemble des connaissances, compétences et aptitudes que l'expérience leur a permis d'acquérir, en les organisant au regard d'un référentiel métier qui formalise les exigences attendues d'un professionnel, à un niveau de qualification donné. Bien conduit l'accompagnement leur permet de passer d'un simple récit d'expérience à une analyse de celle-ci et de prendre conscience des savoirs sous-jacents aux différentes situations dans lesquelles ils ont été amenés à résoudre des problèmes, à mener des chantiers, à s'occuper de la partie administrative de l'entreprise, à former des jeunes en alternance, etc... ».

2.3. Les enseignements de nos investigations de terrain

L'analyse produite dans cette partie est issue des différents entretiens semi-directifs menés auprès des acteurs institutionnels, des fédérations d'employeurs, des certificateurs/organismes de formation, des entreprises du secteur et des candidats. Le tableau ci-dessous rend compte du nombre de personnes rencontrées dans chaque structure.

Structures	Nombre de personnes rencontrées
Fédérations nationales	9
Fédérations régionales	9
Certificateurs/OF	9
Organismes régionaux (Carif-Oref...)	4
Entreprises du BTP	11
Candidats VAE	18
VAE Collectives	
- OPCO	5
- Entreprises d'autres secteurs d'activités	2
- Certificateurs/OF	2

2.3.1. La VAE du point de vue des candidats

Les VAE réalisées par les candidats, interrogés dans le cadre d'entretiens, s'inscrivent soit dans une démarche individuelle, soit dans une démarche collective. L'inscription dans un parcours d'accès à la certification tel que la VAE, fait écho à une motivation personnelle poursuivie depuis longtemps, ou professionnelle et dans ce cas plus récente.

Les motivations formulées par les personnes rejoignent en cela les quatre profils de candidats dessinés par Elsa Personnaz *et al.* (2006). L'entrée dans le processus est souvent rendue possible par une ou plusieurs rencontres ou échanges déterminants. Ainsi, dans nos terrains d'investigation une démarche collective a été mise en place par la CAPEB et a fait écho aux aspirations de quelques salariées d'entreprises, surtout des femmes, occupant des postes d'administration et/ou de gestion d'entreprises artisanales. Dans d'autres cas, c'est la rencontre avec un.e conseiller.ère qui se révèle déterminante dans la concrétisation du projet.

Au final, les récits d'expériences recueillis reflètent des décisions et démarches individuelles au cours desquelles, un projet, le soutien des proches ou d'un groupe, a permis la mobilisation et la réalisation de toutes les étapes de la VAE. Alors qu'ils sont en cours de carrière professionnelle, la démarche de VAE s'inscrit dans une perspective d'évolution professionnelle, elle est menée à son terme car elle a du sens. Les personnes soulignent aussi l'importance de l'accompagnement pour persévérer car la démarche est longue, voire complexe.

La VAE pour avoir un diplôme qu'ils n'ont pas eu l'opportunité d'obtenir

Pour certaines personnes, la VAE représente une opportunité de rattrapage, voire de réparation, d'un parcours scolaire qu'ils ont achevé précocement, souvent malgré eux ou dans des circonstances subies. Dans ces cas, l'obtention d'un diplôme a toujours été envisagée et la VAE permet de concilier la vie professionnelle et l'objectif de certification sans être tenu de quitter leur poste de travail, ni de suivre une formation en présentiel qui pourrait affecter leur vie familiale. Plus encore, la VAE leur permet de valoriser leurs années de travail et de s'ouvrir à d'autres opportunités d'emploi.

Entretien n° 1 •Candidate à un BTS Assistante de gestion PME-PMI (validation totale)

Salariée d'une entreprise artisanale de travaux publics (10 salariés) cette jeune femme a réalisé une VAE à l'âge de 36 ans. Elle occupe un poste qu'elle qualifie de « généraliste », elle fait la comptabilité, la facturation, l'accueil, etc. Elle avait obtenu un bac professionnel comptabilité en 2000. Avant d'occuper ce poste elle a eu différents emplois dans la bureautique et dans la vente pendant une quinzaine d'années, mais avait depuis longtemps l'envie de valider un bac+2 « *pour des raisons de parcours privé il a fallu que je travaille relativement vite* ». Elle a connaissance de la VAE au cours des différents bilans de compétences et/ou entretiens professionnels qu'elle fait chez son premier employeur (grand groupe automobile). A l'occasion de ses changements de poste elle déclare avoir essayé de faire une VAE : « *mais à l'époque il fallait valider 3 années d'expérience dans un domaine bien précis et à chaque fois je n'arrivais pas à couvrir l'ensemble du référentiel diplôme et donc à chaque fois je baissais un peu les bras.* » En fait pour le poste qu'elle occupait elle n'avait pas assez de tâches administratives pour justifier du BTS AG PME-PMI et pour d'autres BTS c'était également la même chose « *on me déconseillait de le faire* ».

Salariée d'une entreprise de TP en 2014 elle explique que suite à un échange avec la référente de sa fédération professionnelle qui a « bien écouté sa demande », elle a rencontré une personne qui a pu lui proposer un accompagnement à la VAE pour un BTS Assistante de gestion PME -PMI. Elle a réalisé son dossier en trois mois et ce diplôme lui a « donné envie » de poursuivre avec un bachelor RH : « *Donc je suis très contente. Je voulais valider un bac + 3, pour moi, pour ma satisfaction personnelle c'était très important* ». Elle déclare que le fait d'avoir évoqué cette idée de VAE au cours d'une conversation avec la référente « *ça a été une véritable aubaine* ». Sans cette personne elle n'aurait pas fait tout ce parcours. Plus globalement, elle déclare : « *une personne qui a une expérience professionnelle c'est bien, une personne qui a des diplômes c'est encore mieux quand même. Donc quelqu'un qui a les deux, l'employabilité... Ça vient asseoir on va dire les compétences* ».

La VAE pour évoluer dans leur métier

La VAE est mobilisée pour une évolution professionnelle quand les perspectives d'évolution sont partagées par le salarié et l'employeur ou quand le salarié a un projet professionnel défini. C'est le cas par exemple des personnes qui souhaitent créer leur entreprise et doivent être titulaires d'un diplôme pour être enregistrées à la chambre des métiers, c'est le cas des personnes qui ayant évolué vers des fonctions d'encadrement ou de responsabilité de chantier se voient proposer la qualification associée.

Entretien n°2 • Candidate à un BTS Bâtiment (validation totale)

Cette jeune femme de 36 ans a obtenu un BTS Bâtiment via une VAE. Après avoir quitté l'école en 3^{ème} et suite à une rupture familiale elle commence à travailler dans la restauration. Puis à l'occasion d'un bilan de compétences elle réalise une formation de dessinateur en bâtiment de niveau bac. Cette formation lui permet d'intégrer un cabinet d'études où elle travaille durant 10 années avant de réaliser une VAE pour un diplôme de niveau bac+2. Elle a commencé cette démarche après un entretien avec un conseiller du Fongecif. L'accompagnement dont elle a bénéficié et les conseils du Fongecif sont l'occasion de lui « redonner confiance », « *J'ai pris conscience que j'avais beaucoup de compétences, ça m'a aidé à avancer* » précise-t-elle. L'obtention de son BTS Bâtiment lui a permis d'intégrer une nouvelle entreprise mais aussi de concrétiser son souhait de « *faire des études longues* ». En effet, lors de l'entretien, elle explique qu'elle poursuit ses études et réalise une Licence professionnelle en alternance, qui va lui permettre d'obtenir une spécialité dans la prise en compte du développement durable dans les constructions.

Pour cette jeune femme la VAE lui a permis de faire reconnaître les compétences qu'elle a acquises au cours de ses années de salariée, mais aussi de poursuivre des études pour se spécialiser et envisager de nouvelles perspectives professionnelles. Alors qu'elle est sortie sans diplôme de l'école, elle sera bientôt diplômée d'un bac+3.

Entretien n°3 • Candidat à un CAP Menuiserie (validation totale)

Suite à un licenciement, ce menuisier alors cadre supérieur du secteur du commerce, décide de se lancer dans une activité de multiservices principalement orientée autour de la menuiserie. « *C'était une passion et j'ai eu l'opportunité de le faire* ». Progressivement cette activité prend de l'ampleur et il devient nécessaire de pouvoir présenter une garantie décennale à ses clients. Pour cela, la Chambre des métiers l'informe qu'il doit être inscrit dans leur répertoire de professionnels comme menuisier et que pour ce faire il doit être titulaire du CAP de Menuisier « *puisque c'est une profession réglementée il fallait que j'ai un diplôme* ». Il est accompagné par le DAVA ou le GRETA dans cette étape. Pour la suite il a été mis en contact avec un centre d'aide par le travail et un personnel, encadrant de jeunes en difficultés, l'a aidé à choisir et à présenter ses réalisations.

Cet autodidacte, tel qu'il se décrit, a pu développer son activité après l'obtention de son diplôme. Ce diplôme lui a également permis de continuer à se former. Il explique que les membres du jury « *ont bien compris la démarche, ils ont compris qu'il fallait que j'ai ce diplôme pour pouvoir continuer d'apprendre de façon plus... Si vous voulez on a accès à beaucoup plus d'informations quand on fait partie du sériel. Donc c'était nécessaire pour moi d'obtenir le diplôme, pour être crédible pour pouvoir continuer à me développer* ».

Pour ce menuisier, la VAE a présenté l'avantage de pouvoir concrétiser rapidement l'obtention de la certification requise pour être reconnu comme professionnel. De plus elle lui a permis d'accéder à des réseaux de professionnels et donc de continuer à se former en intégrant un groupe de pairs.

2.3.2. La VAE du point de vue des acteurs du BTP (OPCO, employeurs et fédérations d'employeurs)

Les employeurs, comme les représentants de leur fédération, confirment que le recours à la VAE n'est pas courant dans les entreprises du secteur. Les formations proposées aux salariés du BTP sont majoritairement centrées sur les dimensions réglementaires de leurs activités professionnelles. S'ils peuvent aussi suivre des formations pour acquérir de nouvelles compétences, elles sont de courte durée

et parfois visent un label qualité, qui permettra un référencement utile et rentable pour l'obtention de certains marchés ou contrats. Comme le rappellent les deux études citées précédemment, la certification et les diplômes ne sont pas le seul signal pris en compte dans le recrutement ou l'évaluation d'une carrière. Le secteur du BTP a ses propres règles de reconnaissance et de valorisation des diplômes, héritées de l'histoire de sa professionnalisation. Parallèlement, les entreprises ont elles aussi leurs propres règles de gestion des emplois et des compétences de leurs salariés. En effet, comme le souligne un responsable de formation d'une entreprise de travaux publics, le contenu de la fiche de poste d'un chef de chantier ou d'un conducteur de travaux peut varier fortement d'une entreprise à l'autre. Si dans une entreprise il est nécessaire d'avoir un diplôme de niveau BTS, dans une autre un baccalauréat peut répondre aux besoins et attentes de l'employeur.

De fait, les enseignements issus des entretiens réalisés auprès des différents acteurs rencontrés (OPCA, certificateurs, fédérations, candidats, responsables formation d'entreprises) illustrent les réticences voire les freins à mobiliser la VAE dans les entreprises du BTP.

Une difficile mise en œuvre pour des raisons de charge de travail

La charge de travail des entreprises est l'un des premiers freins évoqués par les acteurs (entreprises, fédérations, certificateurs, OPCA) pour expliquer la difficulté à proposer des formations aux salariés. Les carnets de commande actuellement pleins ne permettent pas de se séparer de salariés, même pour des périodes courtes. De fait, la majorité des formations suivies relèvent de formations dites obligatoires et/ou réglementaires. La désorganisation qu'engendre une formation est complexe pour les petites et moyennes entreprises.

« Donc dans une entreprise de moins de 11, il faut savoir que le premier des freins, par exemple, c'est la perte de productivité. C'est-à-dire qu'en gros, si j'ai 4 salariés, vous en faites partir 1 en formation. Vous avez perdu 25 % de votre productivité sur la journée. Voilà. Et en plus, on travaille à la journée. Donc on ne peut pas dire : « Ce matin, on fait un matin et une après-midi ». De toute façon, ce n'est pas possible. On travaille en équipe, donc ce n'est pas possible. Donc ça veut dire qu'on perd une journée de production. Et c'est ça surtout, au-delà de tout, qui freine. Ça, c'est le principal frein, la perte de production et productivité. Et ça veut dire aussi que comme souvent, ils travaillent en binôme, par exemple, poser une fenêtre, la fenêtre, vous ne pouvez pas la soulever tout seul. Donc ça veut dire que comme on travaille en binôme, forcément, le binôme, s'il ne part pas en formation, c'est compliqué. » (OPCA).

Énoncé de façon récurrente lors des entretiens, ce frein est considéré comme rédhibitoire voire insoluble par les employeurs. Pourtant, la souplesse de la VAE, le fait de pouvoir créer des parcours sur-mesure, de mixer avec des temps de formation, d'aménager les épreuves de jury etc. sont autant de solutions qui peuvent être construites avec les accompagnateurs et les certificateurs, voire plus globalement avec l'ensemble de l'écosystème de la VAE.

Un intérêt moindre de la part des salariés qui restent à sensibiliser

Selon les employeurs, l'obtention d'un diplôme attestant de compétences acquises ne semble pas être une préoccupation des salariés, à moins qu'ils aient un projet d'évolution professionnelle, qui souvent fait craindre un départ. De plus, outre le manque d'information, les employeurs déclarent que les possibilités de reconnaissance et d'évolutions dans les entreprises existent et qu'elles n'incitent pas les salariés à souhaiter obtenir un diplôme valorisant leurs compétences.

« Il y a un manque d'information auprès des salariés, ils ne savent pas qu'ils peuvent valoriser leurs compétences, après le frein c'est quelque chose de positif, c'est quand même que dans le TP je pense que les évolutions elles sont reconnues. Comme je vous le disais le chef de chantier il passe ETAM, donc ça c'est tant mieux quoi, mais ça freine sans doute à valoriser. Le gars à partir du moment où son poste il est reconnu il ne va pas s'amuser ... C'est quand même du temps, c'est quand même de l'investissement donc il

ne va pas s'investir là-dedans alors qu'aujourd'hui son poste il est établi, sauf à vouloir changer d'entreprise » (Responsable formation entreprise TP).

Si cette réalité est donc plutôt positive selon le responsable de formation rencontré, il n'empêche que la reconnaissance des compétences reste nécessaire et d'autant plus importante qu'elle contribue à la valorisation des salariés. Ainsi les remises de diplôme, au-delà de leur caractère symbolique, révèlent l'intérêt que l'entreprise porte aux carrières et aux compétences qu'ils acquièrent.

Mais au-delà du faible intérêt pour le diplôme, les acteurs soulignent la difficulté à proposer des formations à des salariés souvent éloignés de la culture scolaire.

« C'est vrai qu'on a un public, notamment ouvriers, qui est beaucoup plus à l'aise pour expliquer à l'oral, voire sur le chantier, ce qu'ils font, que d'être dans un formalisme qui est quand même très écrit. C'est vrai que la promotion dans les entreprises, on est aussi sur un secteur où la progression ne passe pas nécessairement non plus par le diplôme. Je vois des gens qui ont réussi à gravir des échelons, à avoir des postes d'encadrement, sans avoir de diplôme spécifique à ça. On est donc aussi dans un secteur où les employeurs ne sont pas dans cette exigence diplôme en disant : « Pour gravir les échelons, il faut obligatoirement avoir un diplôme » (OPCA).

« Il faut avoir déjà un premier constat dans le bâtiment, c'est qu'envoyer un gosse sur une table et une chaise pendant 4 heures, c'est juste impossible vu les publics que l'on a [...] Donc c'est forcément de la formation en situation. Forcément. Donc ça a des coûts de formation qui sont plus importants, parce qu'il y a des frais de mise en œuvre, il y a des coûts matière qui sont plus importants forcément, et un nombre réduit de stagiaires devant le formateur. Ça, il faut vraiment l'avoir en ligne de mire. Ça, c'est le premier constat » (Secrétaire général fédération).

Rarement l'initiative d'une VAE est le fait des salariés, qui la plupart du temps ne connaissent pas cette possibilité, et n'envisagent pas de passer devant un jury après avoir rédigé un dossier présentant et attestant de leurs compétences. A priori, la démarche elle-même ne semble pas aller de soi, quand bien même elle peut présenter des intérêts. C'est ce que souligne un responsable formation d'une entreprise de TP qui évoque le cas d'activités professionnelles ou compétences non reconnues par un titre ou un diplôme. En effet, dans certains cas des métiers existent sans renvoyer à des référentiels de certification. Ainsi très récemment, les professionnels de l'amiante se sont félicités de la création de trois titres professionnels permettant de valoriser et de faire reconnaître les spécificités des salariés de cette activité particulièrement technique et réglementée.

« Les titres professionnels du désamiantage ont aussi officiellement créés à la suite d'une publication parue au JO du 28 juillet 2018. Plus précisément, il s'agit de trois arrêtés portant création de titre professionnel en lien avec le traitement de l'amiante "ou d'autres polluants articulaires" :

- ✓ *Opérateur de chantier (niveau V),*
- ✓ *Encadrant de chantier » (niveau IV)*
- ✓ *Encadrant technique de chantier » (niveau III).*

Ces arrêtés ouvrent ainsi la voie à l'inscription à compter du 1er janvier 2019 de ces trois titres professionnels au RNCP (le répertoire national des certifications professionnelles). Une étape qui contribue à « graver dans le marbre » les compétences que l'on attend de ces différents professionnels. Les arrêtés fixent en effet les « blocs de compétences » que chaque intervenant doit être en capacité d'attester. » (Source : Dimension désamiantage. Le magazine de la filière amiante, 30 juillet 2018).²³

Ces trois titres, inscrits au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), de fait accessibles par la voie de la VAE, peuvent intéresser des entreprises et des salariés qui travaillent déjà sur des chantiers de désamiantage.

²³<https://www.dimensionamiante.fr/2018/07/30/les-titres-professionnels-du-desamiantage-officiellement-crees/>

Concrètement, des opérations de VAE collectives sur des certifications précises, dont le contenu des référentiels est proche des activités professionnelles, sont l'occasion de sensibiliser les salariés aux enjeux de reconnaissance et de valorisation de leurs compétences par l'obtention d'un diplôme.

La possibilité de « fidéliser » et de « valoriser » des salariés, voire d'initier une montée en compétences

Dans les entreprises où elle a été proposée, la VAE a permis de reconnaître les compétences et qualités des salariés. Les démarches qui semblent avoir le mieux fonctionné sont celles initiées à partir de CQP de branche ou de titres enregistrés sur demande au RNCP. Des exemples sont évoqués lors des entretiens et concernent en particulier des VAE collectives pour des métiers de canalisateur ou de sondeur. Un responsable formation souligne d'ailleurs que les entreprises auraient tort de se priver de cet outil, qui pour lui peut être une première étape de structuration RH.

« Pour les CQP c'est idiot que les entreprises le fassent pas parce que c'est un truc qui est super, donc là elles n'ont aucune raison de ne pas le faire. Là il faudrait eut être une meilleure communication auprès des entreprises de l'intérêt qu'elles ont à le faire » Il poursuit en soulignant que l'intérêt c'est *« la valorisation des gars et fidéliser les gars, on est quand même dans un métier où il y a quand même pas mal de... Je pense que ça fidélise les gars, ça structure une démarche RH aussi, pour une entreprise qui ne ferait rien on commence à regarder les potentiels, on commence à faire un bilan de compétences, ça peut amener les entreprises à s'approprier une démarche de développement de compétences. Là je suis sûr, le CQP oui c'est ... Les entreprises elles ont tout à gagner à le faire. Il y a un intérêt c'est clair, même pour la profession, de valoriser les compétences »* (Responsable formation, entreprise TP).

Cependant, d'une manière globale, l'intérêt de la VAE, en tant qu'outil RH, est peu perçu par les employeurs qui considèrent surtout leurs besoins de compétences. De plus, leurs discours sur les besoins et attentes des salariés en matière de diplôme se confondent souvent avec leur propre perception des diplômes.

- *« Pourquoi nous on ne met pas en œuvre, on n'incite pas les personnes à faire ça ? Parce que dans l'absolu si la personne a les compétences, on s'en moque qu'elle ait le diplôme ou pas, nous on est basé sur des compétences et pas sur des diplômes. On recrute à la compétence et pas au diplôme. Donc ça, ça n'a pas d'importance pour nous. Après, pourquoi à mon sens les ouvriers ne vont pas là-dessus, je pense qu'ils n'ont pas suffisamment d'informations et je ne sais pas si un coffreur par exemple, ça va lui apporter quelque chose à lui de se dire qu'il a le diplôme, mais ça demeure mon opinion à moi.*
- *Vous pensez que c'est simplement un problème d'information ?*
- *Pour les ouvriers, je pense que c'est un problème d'information et un problème d'accès, c'est-à-dire qu'il y a beaucoup d'ouvriers qui ne maîtrisent pas très bien la langue non plus ou qui n'ont pas fait forcément d'études et qui se sont retrouvés dans la vie à faire ça et à évoluer et que ça peut affoler de se dire il faut se mettre sur les bancs de l'école pour pouvoir avoir un diplôme. Et pour quel intérêt derrière alors qu'ils sont performants dans leur métier »* (Assistante gestion PME Bâtiment).

Les entretiens réalisés auprès des assistantes de gestion de petites entreprises artisanales montrent aussi que ces personnes, en charge des formations des salariés, méconnaissent les diplômes et leur contenu. Ainsi d'aucunes considèrent qu'il est difficile d'envisager une VAE à partir des métiers de production.

Finalement, l'exercice même de la VAE – la constitution d'un dossier et un oral devant un jury – renvoie à des épreuves « scolaires », « académiques », dont les modalités semblent peu adaptées aux activités

professionnelles des salariés de chantier. Certaines des assistantes de gestion de PME interrogées, ont d'ailleurs elles-mêmes réalisé une VAE, plus courante pour les fonctions supports que pour les fonctions de production. Leur expérience conforte alors leur point de vue.

« Les VAE y 'en a pas pour tous les métiers, moi j'ai fait ma recherche par rapport à moi. Mais eux je ne sais pas comment ça fonctionne au niveau des diplômes, parce que là c'est beaucoup plus manuel, c'est pas... Après on peut leur demander comment faire, je ne sais pas peut-être que dans un dossier on peut leur demander comment monter telle et telle chose mais je ne sais pas ce qui est faisable en VAE dans le bâtiment pour les métiers d'ouvrier, il y en a peut-être plus pour les ETAM, côté ETAM, mais côté ouvrier je ne sais pas » (Assistante gestion petite entreprise).

La question du recours aux formations dans le secteur du BTP a déjà été étudiée (Abonneau, 2018), mais la question plus spécifique de la VAE, nécessite de mobiliser le réseau d'acteurs local de la VAE, « l'écosystème » comme l'énonce une responsable d'un autre OPCO. Il semble nécessaire que des fonctions supports des RH soient particulièrement sensibilisées et informées sur cet outil qu'est la VAE, et aux articulations possibles avec d'autres prestations de formation. Cependant, comme le constate un représentant de l'OPCO, la fonction RH est peu développée dans les PME.

« Dans notre secteur, la fonction RH n'est pas la fonction dans laquelle ils investissent le plus. Je le dis, parce que c'est vrai que quand on regarde sur des fonctions de DRH, on est très surpris d'entreprises de taille déjà assez importante, 70 – 80 personnes qui n'ont pas de responsable RH. Ils ont quelqu'un qui fait office de, mais contrairement à des entreprises d'autres secteurs, on ne peut pas dire que c'est un vrai DRH. Dans notre secteur, le RH est un peu la cinquième roue du carrosse. C'est pour ça que c'est souvent confié à des gens qui font plein d'autres choses à côté, et c'est dommage, parce que c'est vrai qu'à un moment donné, le RH justifie un poste à plein temps » (OPCA).

2.4. Pour conclure, un usage et une mobilisation de la VAE à soutenir

L'accès à la certification n'est pas une finalité largement poursuivie dans les métiers du bâtiment et des travaux publics, où la légitimité expérientielle est plus valorisée que la légitimité « académique ». Comme l'explique les acteurs rencontrés, les compétences acquises et développées en situation sur les chantiers ont une valeur plus significative pour les employeurs et les salariés qu'un diplôme. Pour autant, celui-ci est un signal qui peut faire la différence entre deux candidats comme le rappellent les deux études de P. Leclerc.

Pour ce qui concerne les certifications acquises en cours d'emploi, elles peuvent avoir une valeur différente de celles acquises en formation initiale. Elles révèlent par exemple la promotion interne des salariés, dont on sait qu'elle est encore bien présente dans les entreprises, notamment pour les cadres intermédiaires et les cadres (Cadet, 2015). D'ailleurs, comme l'ont décrit les acteurs rencontrés pour cette étude, la progression des salariés est réelle dans le BTP, mais elle n'est pas forcément traduite par une certification. Pourtant des certifications tels que les CQP ou les titres professionnels pourraient être mobilisés pour, d'une part signifier l'évolution professionnelle en interne, et d'autre part permettre au salarié de pouvoir valoriser la nouvelle certification acquise sur le marché du travail dans le cadre d'une mobilité externe.

Claudine Romani, dans le cadre d'une étude intitulée « Le titre et le marché, enquête sur l'usage et les représentations de la valeur des certifications du ministère du travail » (2018), montre que « *Les titres sont reconnus par tous pour les avantages qu'ils procurent en termes d'accès à l'emploi. Ils le sont également pour leur ingénierie évolutive et modulaire basée sur des CCP (Certificats de compétences professionnelles), précurseurs des blocs de compétences. Ces atouts pour l'emploi sont toutefois contrebalancés par un déficit d'image, un manque de lisibilité de l'offre et une trop faible visibilité auprès des différents usagers.* » Elle ajoute : « *Les recruteurs expriment pour leur part des difficultés à identifier les certifications, en particulier à dissocier le titre d'un diplôme. En revanche, la distinction entre titre et CQP leur est davantage familière, le premier étant affilié à l'acquisition d'un métier, le second plutôt à une formation d'adaptation au poste* » (Romani, 2018, p.1).

Ainsi présentés et décrits, les titres, comme les CQP sont a priori des certifications accessibles aux salariés. Claudine Romani note, en outre, que certaines entreprises les mobilisent et elle décrit cinq stratégies motivant leur recours aux titres.

Quand l'entreprise investit les certifications du ministère du travail : typologie des stratégies



Source : Romani Cl. (2018), « La politique du titre à l'épreuve du terrain », Céreq *Bref* n°367, p.4

Ces stratégies rappellent certaines des motivations des candidats à la VAE et la « modularisation » de ces diplômes semble relativement adaptée à une démarche de VAE. Or, les expériences montrent que la VAE est mobilisée quand elle présente un intérêt pour l'employeur et pour le salarié.

Plus concrètement, les entretiens réalisés soulignent que la VAE est mobilisée :

- ✓ quand elle présente un intérêt pour l'employeur et le salarié ;
- ✓ quand elle fait écho au projet d'un salarié ;
- ✓ quand elle permet de qualifier des salariés sans aucun diplôme.

La méconnaissance de la démarche VAE est certainement la principale raison qui limite son usage par les employeurs et les salariés, alors même qu'elle peut être un outil de valorisation et de fidélisation des salariés dans un contexte d'emploi tendu.

Au final, les acteurs rencontrés s'accordent à considérer que la VAE est un outil de RH qui présente de nombreux atouts, mais qu'il nécessite d'être mieux décrit et explicité. Les VAE partielles complétées par des temps de formation ont été évoquées comme une possibilité pertinente pour le secteur et ses contraintes. La démarche de VAE reste cependant une démarche individuelle. Soutenu par son employeur dans la mise en œuvre et dans les modalités pratiques d'accompagnement et de passage devant un jury, le candidat peut être « rassuré » sur le déroulement de la démarche.

Les expériences de VAE collective réalisées avec des salariés les moins qualifiés démontrent l'intérêt de la démarche de VAE dans la prise en compte de leurs compétences. Les entreprises ont d'ailleurs souvent mis en place une remise de diplôme pour communiquer sur l'engagement des personnels et leur réussite. Comme le souligne la responsable d'une fédération d'employeurs il est important que ces démarches soient positives :

« Nous dans notre démarche, l'objectif c'était pas que le CQP soit vécu comme un échec parce que c'était déjà des salariés qui avaient forcément eu un souvenir exceptionnel de l'école, dans les métiers de production. Donc on faisait très attention à dire aux employeurs et c'était aussi la perception des entreprises, de positionner des candidats dont ils savaient que leur niveau permettait vraiment d'accéder au CQP. Et donc on ne mettait pas en échec des salariés, ce n'était pas l'objectif, on voulait une sanction positive. Donc on préférait que l'entreprise attende avant de positionner quelqu'un, qu'il ait suffisamment acquis de l'expérience pour être sûr qu'il accède bien au CQP, pour pas mettre en échec les personnes, nous l'objectif c'était pas que les gens... que ce soit une sanction avec un échec au bout. On ne voulait pas ça, on voulait au contraire valoriser l'expérience professionnelle qui jusque-là n'avait pas été valorisée par un diplôme et une reconnaissance » (Fédération employeurs).

Les récits de ces expériences, individuelles ou collectives, démontrent que la VAE est une modalité d'accès à la certification qui peut être aménagée avec les certificateurs, qui répond malgré tout à des aspirations personnelles ou professionnelles, qui redonne confiance et valorise les salariés, qui participe à la structuration des ressources humaines.

3. Quelques exemples de VAE collectives

De nombreux projets de VAE collective se développent dans différents secteurs, ils prennent des formes différentes selon qu'ils sont initiés par des OPCO, des entreprises ou encore des certificateurs. Ils ont cependant en commun d'être portés par un acteur principal, en charge de coordonner l'ensemble de la démarche. C'est par le prisme de ces acteurs que nous présentons quelques cas de mise en œuvre de VAE collectives qui s'inscrivent dans des contextes variés.

3.1. Des projets collectifs de VAE mis en œuvre par des OPCO

3.1.1. Une VAE collective initiée par un OPCO du tertiaire, à l'occasion de la négociation d'un engagement de développement de l'emploi et des compétences

Cette démarche de VAE collective est initiée à l'occasion de la négociation d'un engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) entre une branche du tertiaire et la DGEFP. L'EDEC visait 3 objectifs :

- ✓ développer l'attractivité du secteur et fidéliser les salariés ;
- ✓ anticiper les mutations du secteur et adapter les compétences des salariés de la branche ;
- ✓ anticiper les besoins en compétences et les emplois des entreprises de la branche.

C'est l'OPCO de la branche qui a été chargé de mettre en œuvre l'EDEC par le déploiement d'un ADEC, (Actions pour le Développement de l'Emploi et des Compétences) qui s'est déroulé sur 4 ans. Ces actions constituent le plan d'action décidé par les partenaires sociaux dans le cadre de l'EDEC.

L'exemple présenté ici concerne la mise en œuvre de l'ADEC par la délégation régionale de l'OPCO, qui s'appuie sur des financements de la Direccte de la région concernée, au sein d'une entreprise du secteur des transports sur l'axe de développement des compétences des salariés. Ce plan d'action prévoit des actions de VAE, entièrement financées par l'ADEC, pour les salariés qui ne possèdent pas de diplôme, dans un secteur professionnel où la main d'œuvre est peu diplômée.

La démarche de VAE collective pour l'entreprise vise des objectifs de valorisation des salariés peu qualifiés mais très expérimentés, de fidélisation des salariés et de développement de leur employabilité dans leur secteur d'activité. Pour reprendre les termes de notre interlocuteur, l'entreprise considère que « *quand on a zéro diplôme, c'est compliqué parfois d'intégrer certaines formations pour évoluer* ». Cette démarche de VAE est aussi considérée comme une démarche d'accompagnement plus globale des salariés pour les préparer au changement. Par là-même, il s'agit de « *sécuriser le socle des salariés en poste pour pouvoir leur donner une reconnaissance et puis avoir éventuellement une évolution* » (Responsable du projet).

La stratégie d'action pour la mise en place de cette VAE collective dans la région Auvergne-Rhône Alpes a consisté en un plan d'action, en relation avec les organismes de formation de la branche, constitué de différentes étapes. L'OPCO pour sa part a réalisé toute l'ingénierie et la coordination du projet. Les organismes de formation de la branche ont ainsi mis en place une offre pédagogique sur les titres les plus utilisés dans le secteur, à savoir 3 titres professionnels de conduite : poids lourds, super poids lourds et voyageur. Cette offre construite, l'OPCO en a fait la promotion auprès des entreprises du secteur. L'une d'entre elle s'est montrée intéressée par le projet et en partenariat avec l'OPCO, elle a organisé des séances d'information collective auprès des salariés peu diplômés. Au final, 6 à 8 candidats, tous positionnés sur le même titre professionnel, se sont engagés volontairement dans la démarche de VAE. Le choix des spécialités des titres a été construit au regard de l'expérience professionnelle et des capacités des candidats. C'est l'organisme de formation qui a assuré l'accompagnement de l'ensemble des salariés à la VAE sur la base de temps collectifs et individuels réalisés au sein de l'entreprise. Celle-ci s'est fortement investie, tant dans la phase de promotion de l'opération auprès des salariés que dans la phase d'accompagnement pour soutenir l'engagement de

ses salariés. La démarche a été balisée sur 4 mois, avec 3 jours d'accompagnement collectif ainsi que des séances de travail individuel.

L'entreprise s'est saisie de cette démarche, considérée comme la mise en œuvre d'un véritable outil RH au service de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Pour le responsable de l'entreprise « *Cela a donné une dynamique dans l'entreprise et cela a permis à des conducteurs assez anciens qui étaient entrés juste avec un permis de valoriser leur expérience* ». La démarche de VAE a permis aux plus anciens d'obtenir le même niveau de qualification que les nouveaux recrutés, plus souvent titulaires d'un titre professionnel.

La complexité de la démarche de VAE (recherche de financement de l'accompagnement, rédaction des dossiers professionnels) a donc été levée par la démarche collective, qui a rencontré un vif succès puisque les 8 candidats ont obtenu une validation totale.

3.1.2. Un projet de VAE collective porté par un OPCO du tertiaire : Une démarche intégrée à l'offre de services de l'OPCO par la mise à disposition d'un projet « clé en main »

Le projet collectif de VAE initié par cet OPCO renvoie à trois objectifs principaux. Le premier vise à sensibiliser les conseillers formation mais aussi les entreprises adhérentes, par une campagne de communication cherchant à montrer les problématiques RH auxquelles la VAE collective peut répondre : fidélisation des salariés, transfert de compétences ou encore accompagnement des séniors. Une large campagne d'information a été menée par l'OPCO, en s'appuyant sur différents supports comme le site internet de l'OPCO, la mise à disposition de guides d'information sur la VAE, et les témoignages de responsables d'entreprises et de salariés.

Le deuxième objectif tend à équiper les grandes entreprises, qui disposent déjà d'une bonne structuration RH et ont entamé des réflexions sur les questions de gestion des compétences, d'une palette d'outils en vue de répondre à leurs problématiques RH. La démarche de VAE collective en fait partie.

Le troisième objectif est de permettre aux salariés des plus petites entreprises, non dotées de services dédiés à la gestion des compétences, de s'inscrire dans une démarche de VAE collective, en mettant en œuvre des projets inter-entreprises.

Le porteur de projet, ici l'OPCO et l'une de ses délégations régionales ont pour rôle la conception du projet et sa coordination entre les différents acteurs impliqués.

- ✓ **La Direccte** : l'OPCO a mobilisé des financements spécifiques de la Direccte pour l'intervention d'un cabinet conseil chargé de suivre les projets de VAE collective. Celle-ci fait la promotion des démarches de VAE collectives et participe à la plateforme des certificateurs mise en place dans la Région Auvergne-Rhône-Alpes qui met en ligne plusieurs témoignages d'entreprises, de candidats et de certificateurs sur les expériences menées dans ce domaine (cf. <http://www.vae-certificateurs.fr/>).
- ✓ **Le certificateur** : l'OPCO s'est chargé de rechercher auprès de l'ensemble des certificateurs, celui qui assurera l'accompagnement des projets inter-entreprises et intra-entreprises.
- ✓ **Le cabinet conseil** : lancement d'un appel à proposition pour le recrutement d'un cabinet conseil, élaboration d'un cahier des charges décrivant toutes les interventions de ce dernier et le suivi des démarches de VAE.

L'objectif de l'OPCO est de proposer à ses entreprises adhérentes un projet « clé en main » et d'en déléguer le pilotage à un cabinet conseil.

Les deux projets intra et inter ont été menés en parallèle. Le projet intra-entreprise a été réalisé dans deux entreprises de l'alimentaire, dont une dans le département de l'Ain qui a connu une forte mobilisation des salariés à l'occasion des informations collectives. Actuellement 11 salariés sont en

cours d'accompagnement par l'Afpa sur deux titres différents, un titre Employé commercial en magasin et un titre de Responsable de rayon. Cette entreprise s'intéressait à la question de la fidélisation de ses salariés, rencontrant depuis quelques temps des problèmes de turn-over importants. Elle a fortement communiqué sur le thème « *votre activité vous permet quand même d'avoir quelque chose* », puisqu'une grande partie des salariés n'avaient pas du tout de qualification. Le calendrier de la démarche a été construit en amont de l'accompagnement de manière à la fixer dans une temporalité circonscrite. La mobilisation de l'ensemble des acteurs tout au long du projet, a été soutenue par le cabinet conseil, qui s'est également préoccupé du maintien, de la motivation des salariés. Il a été chargé en dernier lieu du transfert de cette compétence d'accompagnement auprès d'une personne référente dans l'entreprise afin que cette expérience puisse être renouvelée.

Le projet inter-entreprises visait quant à lui à permettre à de petites entreprises implantées sur le même bassin d'emploi de proposer cette démarche de VAE à leurs salariés. Le projet part de l'identification d'un métier en tension, sur lequel sont positionnés des personnes n'ayant pas forcément de qualification en lien avec leur activité. Les entreprises du secteur concerné par le métier choisi ont été informées par l'OPCO qui leur a présenté un projet « clé en main » dans lequel toute la démarche était planifiée à l'avance. Le cabinet conseil a joué ici le même rôle que dans le projet intra entreprise, assurant le lien entre les entreprises, le certificateur et les salariés. Au total, 6 personnes ont été accompagnées sur le titre de Vendeur conseil en magasin, sur une même temporalité, avec une alternance de temps collectifs et de temps individuels, ce qui a créé une dynamique collective spécifique à ce projet.

Sur ces deux exemples de VAE collectives le rôle du porteur du projet et la désignation d'une personne ressource constituent les leviers principaux. Au-delà de la mise en œuvre de ces projets collectifs, l'OPCO a inscrit les démarches de VAE collectives dans son offre de service, avec la possibilité de proposer un service « clé en main ». Ces projets s'accompagnent d'une importante communication de l'OPCO auprès des entreprises adhérentes, rythmée par des rendez-vous réguliers avec ces dernières. Une fois par trimestre, l'OPCO communique sur ce sujet, notamment en faisant référence à des exemples de projets passés ou en cours sur la base des témoignages des personnes investies. L'OPCO, au-delà de l'information apportée par les conseillers formation aux entreprises, met en place sur les territoires, des cercles de discussion, des matinales sur différents sujets, dont la VAE. Ce travail de communication et de sensibilisation s'adresse tout autant aux conseillers emploi-formation, qu'il s'agit de la sorte de professionnaliser ou reprofessionnaliser. Ces groupes constitués ont donné lieu à de nouvelles démarches de VAE collectives. Par ailleurs, le conseil RH soutenu par la Direccte fait partie des clés de réussite de ces projets.

3.1.3. Un exemple de VAE collective initiée par un OPCO interprofessionnel : une démarche hybride originale soutenue par un organisme spécialisé dans l'accompagnement VAE à l'adresse de demandeurs d'emploi

Cette VAE collective portée par un OPCO interprofessionnel prend naissance dans le cadre d'un appel à projet national lancé par le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP), sur des formations digitales. Deux volets bénéficiant chacun de financement distinct constituent cet appel à projet ; un premier concerne l'accompagnement des organismes de formation et un second vise la formation des demandeurs d'emploi dans le cadre d'une Préparation Opérationnelle à l'Emploi collective (POEC) incluant le recours à 75 % d'outils pédagogiques numériques. La négociation de cette action et sa réponse se sont déroulées au niveau national, l'OPCO ayant ensuite entrepris une déclinaison dans plusieurs régions. Le porteur du projet de VAE collective est ici l'OPCO interprofessionnel, qui s'est appuyé sur un organisme de formation spécialisé dans l'accompagnement VAE et sur Pôle Emploi, et ses agences en région, pour mettre en place le sourcing et le recrutement des demandeurs d'emplois. Ce même organisme était en charge de la délivrance de la formation digitale. L'objectif de cette démarche de VAE collective vise principalement le retour à l'emploi dans le cadre d'une POEC.

Le recrutement des demandeurs d'emploi est conduit au sein des agences de Pôle Emploi pour identifier des candidats à la POEC, au moyen de l'envoi d'un mailing. Puis, une sélection est faite par l'organisme

de formation chargé de l'accompagnement VAE et de la formation des candidats à la suite d'une réunion d'information organisée au sein des agences Pôle Emploi auprès des demandeurs d'emploi ayant manifesté un intérêt pour entrer dans le dispositif. Si le projet initial visait au départ une simple POEC digitale, il a très vite évolué vers une POEC assortie d'un accompagnement à la VAE en groupe, avec le recours à un outil de formation numérique en présentiel validé par le FPSPP. Le recrutement s'appuie par ailleurs sur l'identification de métiers en tension dans chacun des bassins d'emplois des régions concernées. Au final, 5 à 6 métiers sont repérés, qui ne recouvrent pas obligatoirement le champ des entreprises adhérentes de l'OPCO. Au terme de cette phase, 15 candidats sont finalement retenus, tous disposant déjà d'une expérience dans les métiers visés (commerciaux, assistantes maternelles, assistantes administratives et formateurs pour adultes).

Dans la continuité, l'organisme de formation opère un positionnement des demandeurs d'emploi, en construisant un questionnaire de pré-diagnostic. C'est par l'analyse des écarts entre la cible du diplôme (référentiel du diplôme) et l'expérience professionnelle des demandeurs d'emploi que l'organisme de formation va construire l'outil pédagogique sur lequel s'appuie la formation digitale.

Le parcours diplômant prévoit donc une formation digitalisée et un accompagnement VAE mené en parallèle. Il est animé par l'organisme de formation en centre de ressources au sein de l'agence Pôle Emploi sur une période de 57 jours en continu soit 399 heures de POEC réparties en 319 heures de parcours de formation digitalisée et 80 heures d'accompagnement VAE. La formation et l'accompagnement se déroulent via une plateforme sur un poste informatique individuel, qui permet à chaque candidat d'accéder à un contenu formatif. Il bénéficie en outre d'un coaching individuel et de séances de travail collectif. En dépit du fait pour les candidats de viser des certifications différentes, ce travail mené durant ces 57 jours ensemble dans le même lieu a été très positif et a généré de la motivation grâce à l'entraide qui s'est développée entre les candidats.

La démarche hybride qui consiste à allier formation et accompagnement à la VAE, a permis la mise en place de modules de formation personnalisés en lien avec les compétences identifiées par le diplôme visé non acquises par le candidat. L'animation est assurée par un consultant/coach/formateur chargé du suivi individuel et collectif du groupe de demandeurs d'emploi. La plateforme digitale a été construite par l'organisme de formation et permet aux candidats de trouver les informations dont ils ont besoin pour constituer leur dossier de VAE mais aussi les formations complémentaires nécessaires pour l'acquisition des compétences non maîtrisées. Ce coaching individuel qui s'inscrit dans un cadre collectif, a permis à chaque individu d'utiliser toutes les ressources de la plateforme digitale.

Ce projet de VAE collective est innovant car il s'adresse à un collectif de demandeurs d'emplois, population d'ordinaire principalement concernée par des démarches de VAE individuelles. Il s'appuie sur 3 leviers principaux, une hybridation de la formation et de la démarche de VAE qui permet de sécuriser le parcours des individus, un suivi collectif et individuel par un organisme de formation dans un lieu unique, ici une agence Pôle emploi et fait appel à des ressources formatives digitales. Enfin, une dynamique est créée par le collectif de candidats regroupé en un même lieu, suscitant entraide et entretien de la motivation pour avancer vers la certification.

3.2. Des projets de VAE collective initiés par des entreprises

3.2.1. Une démarche de VAE collective dans une entreprise du secteur de la logistique : une politique volontariste de valorisation des salariés

Cette démarche de VAE collective s'inscrit dans le cadre d'une politique RH de valorisation des salariés déclinée chaque année dans l'entreprise par des actions spécifiques. L'entreprise entend ainsi participer au bien-être de ses salariés et à leur valorisation, au travers de promotions internes qui peuvent s'appuyer sur des revalorisations régulières de leur classification. La croissance de l'entreprise et l'évolution des métiers sont deux éléments déclencheurs de cette politique de valorisation. Cette démarche s'attache ainsi à valoriser les parcours professionnels des salariés dans l'entreprise dans un

contexte d'évolution des métiers. Elle vise dans le même temps à fidéliser les salariés et à développer un véritable sentiment d'appartenance à l'entreprise en travaillant sur leur motivation.

Si la construction et la coordination du projet relèvent initialement de l'entreprise elle-même, cette dernière s'appuie sur un certificateur et sa bonne connaissance du dispositif de VAE pour sa mise en œuvre. L'accompagnement des salariés est organisé par le certificateur choisi et la responsable de formation de l'entreprise, désignée comme personne référente de l'ensemble du projet.

Ce projet de VAE collective cible des métiers spécifiques : les agents logistiques, les préparateurs de commande et les caristes. Une procédure de recrutement est lancée par la responsable de formation de l'entreprise ; elle comprend une campagne d'information et de communication auprès de l'ensemble des équipes concernées sur les attendus de la démarche, un examen des lettres de motivation et des CV constitués par les salariés volontaires, puis une sélection des candidats qui rentreront dans la démarche à partir de critères prédéterminés par l'entreprise. Le public concerné par ce projet, des salariés peu ou pas diplômés, a orienté le choix du certificateur, l'Afpa pour ce qui concerne l'expérience relatée ici.

Le certificateur a organisé une information collective dans l'entreprise sur le déroulé et les différentes étapes de la démarche, sur le planning des séances d'accompagnement individuel et collectif. Toute la démarche est ainsi balisée temporellement par le certificateur, qui propose un rétro-planning allant des séances d'accompagnement individuelles et collectives au passage devant le jury. Les 7 candidats/salariés sont positionnés soit sur le titre professionnel de cariste, soit sur celui d'agent magasinier. Une première vague de VAE collective avait été organisée au sein de l'entreprise l'année précédente regroupant 9 salariés sur les titres de préparateurs de commande et de caristes. L'obtention des titres visés nécessitant une habilitation spécifique, l'entreprise a organisé avec son formateur interne le passage du CACES pour l'ensemble des candidats, formation inscrite au plan de formation de l'entreprise. L'accompagnement réalisé par le certificateur comprend également une aide à la constitution du dossier professionnel et la simulation d'un passage devant le jury pour préparer au mieux les salariés engagés dans la démarche. A ce titre, le responsable de formation a joué un rôle moteur dans le déroulement de la démarche, en apportant une aide aux salariés dans la constitution de leurs dossiers, en participant à des séances de simulation de passage devant le jury et en maintenant la motivation de l'ensemble des salariés (rappel par exemple des rendez-vous concernant l'accompagnement collectif et individuel), et en se tenant en permanence à leur disposition pour tout appui complémentaire. Le responsable de formation a joué le rôle de personne ressource/référente à la fois pour le certificateur et les salariés.

Dans le cadre de cette campagne de valorisation des salariés de l'entreprise, une remise de diplômes a été organisée à l'occasion d'une journée portes-ouvertes, en présence des familles des salariés venues partager un moment de convivialité avec leurs proches. Cette démarche de VAE collective engagée en 2018 et renouvelée en 2019 s'est soldée par 90 % de validation totale aux titres présentés. Elle a suscité par la suite le déclenchement de démarches individuelles de VAE sur des certifications différentes.

Les principaux leviers dans cet exemple de VAE résident dans :

- ✓ l'identification d'une personne référente, en l'occurrence ici la responsable de formation qui grâce à un suivi individuel régulier des candidats a pu entretenir leur motivation et se positionner comme le principal interlocuteur du certificateur.
- ✓ un accompagnement mixte certificateur/entreprise dans les différentes étapes, organisé au sein de l'entreprise.
- ✓ la mise en œuvre d'actions de formation spécifiques qui ont permis d'amener les candidats jusqu'à la validation totale des certifications.

3.2.2. La VAE collective dans une entreprise de l'agroalimentaire comme réponse à une problématique RH

Initialement le projet débute par l'identification d'un besoin de formation des salariés d'une entreprise du secteur agroalimentaire dans un contexte de turn-over important, d'un besoin de communiquer sur son image et d'un projet de GPEC.

Elle sollicite un organisme de formation (OF) qui la conforte dans l'idée de mettre en œuvre une formation. Il s'avère toutefois difficile de mobiliser tous les salariés concernés sur des temps de formation longs.

L'organisme de formation propose alors de construire un dispositif de VAE collective pour les quelques 150 salariés concernés et répartis sur différents sites géographiques. S'appuyant sur son réseau d'organismes de formation déployés sur l'ensemble du territoire national, un dispositif d'accompagnement de proximité est imaginé pour tous les salariés qui souhaitent s'engager dans la démarche. L'organisme de formation s'investit dans une réponse au cahier des charges de l'entreprise et élabore l'ensemble de la démarche pédagogique. Son rôle vise à s'assurer du bon déroulement des étapes de la démarche de VAE collective, d'en fixer les échéances et d'être le garant de l'accompagnement réalisé dans l'ensemble des antennes locales mobilisées dans différentes régions.

Au regard des pratiques professionnelles des salariés et des besoins de l'entreprise, une certification est identifiée. Tous les candidats, bien qu'ayant des profils différents en termes d'âge, de niveau de diplôme initial et d'années d'expérience présentent un dossier de VAE pour cette même certification, ce qui permet d'homogénéiser les niveaux de qualification au sein de l'entreprise pour la catégorie de salariés concernés. De son côté, l'entreprise réalise un dossier de financement pour les candidats qui s'appuie à la fois sur la mobilisation de dispositifs publics, des budgets alloués dans le cadre du DIF ou du plan de formation. L'OPCO s'engage pour sa part à financer une partie de l'opération.

Pour faciliter la démarche, l'organisme de formation initialement contacté est le seul interlocuteur de l'entreprise et pilote le projet. Il prend en charge l'organisation de toutes les étapes de la VAE, des dossiers individuels de recevabilité au passage devant le jury. Le cahier des charges de l'entreprise implique que tous les candidats remettent leur dossier à la même date. Des réunions de concertation visant à homogénéiser l'accompagnement des candidats dans toutes les régions sont organisées en visio-conférence entre les organismes de formation partenaires, qui ont chacun accompagné entre 3 et 8 candidats. Un calendrier commun est défini. L'accompagnement se fait sur des temps de regroupements au sein des organismes de formation, mais reste individualisé. Une étape de positionnement et surtout un bilan à mi-parcours a permis aux organismes de formation de redéfinir les temps d'accompagnement nécessaires à chaque candidat, qui ont varié entre 18 et 25 heures.

Les principaux leviers de cette démarche de VAE collective reposent sur :

- ✓ une offre pédagogique sur-mesure, co-construite avec l'organisme de formation, qui a répondu à un cahier des charges spécifique élaboré par l'entreprise ;
- ✓ le choix d'une certification qui correspond à l'ensemble des salariés ;
- ✓ une démarche basée sur le volontariat qui a intéressé et mobilisé de nombreux salariés ;
- ✓ enfin, une implication forte de l'entreprise qui a soutenu ses salariés tout au long de la démarche et a fortement communiqué sur le projet de VAE collective.

Au final, près de 90 % des candidats ont obtenu une validation totale, quelques-uns ont abandonné pour des raisons personnelles, d'autres ont eu une validation partielle qui a abouti par la suite à une validation totale dans une majorité de cas. Cette expérience positive a permis à cette entreprise de « découvrir » ce recours possible à la VAE, d'avoir un interlocuteur certificateur qui l'a accompagnée tout au long du processus et en a sécurisé les étapes. Par la suite, la VAE est devenue un outil de la politique RH et désormais est proposée aux salariés qui ont acquis une ancienneté significative sur leur poste et souhaitent évoluer.

3.3. Une VAE collective mise en œuvre par un certificateur pour le compte d'une grande entreprise du secteur des télécommunications

Ce projet de VAE collective débute en 2003. Il est porté conjointement par le directeur des programmes de l'entreprise concernée et un ingénieur de formation d'un certificateur qui ont pour particularité de bien se connaître. L'objectif principal pour l'entreprise est de proposer à ses collaborateurs une reconnaissance en termes de qualification professionnelle et une montée en compétences. Deux métiers sont particulièrement ciblés par l'entreprise, ceux d'opérateurs et de techniciens réseaux. Plusieurs certifications sont visées, (9 titres professionnels) allant du niveau V au niveau I. Le projet construit au niveau de l'entreprise mère, est amené à se déployer sur l'ensemble des établissements localisés sur tout le territoire. Deux régions s'approprient au final cette démarche.

Le certificateur organise l'ensemble de la démarche de VAE collective autour d'un plan d'action qui prévoit différentes étapes. La première consiste en une information et une communication auprès des différentes unités géographiques de l'entreprise. L'entreprise mère élabore et met à disposition des salariés volontaires des plaquettes et des supports d'information explicatifs de l'ensemble de la démarche de VAE. Ces supports permettent aux salariés de se positionner dans le projet de VAE, en ayant une bonne information sur le déroulement et les attendus de cette dernière.

Afin d'accompagner dans les meilleures conditions les salariés sur l'ensemble de la démarche, l'entreprise met en place une plateforme téléphonique, avec un numéro vert pour répondre à toute demande d'information supplémentaire sur la démarche. Les salariés déclarés intéressés sont amenés à remplir leur dossier de recevabilité qui sera instruit par le certificateur et présenté par ce dernier à la Direccte. La démarche a été mise en œuvre 3 années successives, 97 salariés se sont engagés en 2014, 121 salariés en 2015 et 148 salariés en 2016.

Le certificateur met en place un outil d'évaluation afin de mesurer les écarts entre les compétences acquises par les salariés et les compétences visées par le titre. Cet outil permet d'établir un premier diagnostic sur la base des compétences acquises pouvant a priori être certifiées et les écarts pouvant faire l'objet d'un complément de formation. L'instauration d'une démarche hybride alliant VAE et formation permet à l'entreprise de prendre en charge financièrement les compléments de formation nécessaires pour certains de ses salariés. Ces modules de formation vont de 35 à 105 heures, en fonction des écarts relevés par le certificateur.

L'ensemble de l'accompagnement des salariés est réalisé par le certificateur. Il consiste en premier lieu en une aide à la constitution des preuves pour le dossier professionnel, un accompagnement pour la rédaction de ce dossier et une préparation de l'épreuve qui consiste en une mise en situation professionnelle propre au certificateur, et un entretien devant le jury. L'ensemble de la démarche ainsi que les étapes de la validation ont été balisées dans le temps et planifiées par le certificateur. C'est également le certificateur qui organise toutes les formations complémentaires nécessaires.

Les principaux leviers de cette démarche de VAE collective concernent la prise en charge et la coordination de l'ensemble du projet par le certificateur et son inscription dans une temporalité bornée. Les difficultés rencontrées par les démarches individuelles (recherche de financement, absence d'accompagnement, etc...) sont gommées par la prise en charge collective assumée par l'entreprise et le certificateur pour l'ensemble du processus.

Cet accompagnement des salariés s'avère très bénéfique puisque les taux de réussite pour les 3 années successives sont de l'ordre de 90 % de validation totale.

3.4. Les principaux enseignements des exemples de VAE collectives

Les quelques exemples de VAE collectives présentés ci-dessus permettent de tirer de nombreux enseignements sur les principaux leviers qui structurent l'ensemble des projets. Qu'il s'agisse de démarches collectives portées par un OPCO, une entreprise ou un certificateur, toutes s'appuient sur 4 dimensions fondatrices.

En premier lieu, les démarches de VAE collectives s'accompagnent de phases **de sensibilisation, d'information et de communication** importantes qui vont venir structurer l'ensemble du projet. L'OPCO, par exemple, construit pour ses entreprises adhérentes des supports d'information, des guides méthodologiques décrivant des expériences déjà mises en œuvre qui permettent d'expliquer les bénéfices de la démarche au regard des objectifs visés par l'entreprise. Cette information passe le plus souvent aussi par le travail des conseillers formation auprès des entreprises visitées, à l'occasion de séminaires ou de groupes de réflexion organisés avec les chefs d'entreprise ou les responsables de formation ou de ressources humaines.

L'instauration de groupes d'échanges de pratiques favorise une diffusion d'information plus large auprès des entreprises. Cette phase de sensibilisation s'inscrit aussi dans le même processus au sein des entreprises, lorsque cette dernière s'adresse à ses salariés pour faire la promotion de la VAE collective. Elle intervient en amont du projet, par la mise en place de séances d'information collectives, et participe aussi à répondre aux incertitudes liées à l'engagement dans la démarche. En aval de la démarche, la promotion de la VAE peut revêtir d'autres formes, comme par exemple la remise officielle de diplômes aux candidats devant l'ensemble des salariés de l'entreprise, sensibilisant par là-même ces derniers et leur permettant de se projeter à leur tour dans la valorisation de leur propre expérience professionnelle. Au sein des OPCO, cette dimension d'information, passe également par la sensibilisation et la formation des conseillers formation, lors de réunions animées par l'OPCO. Dans certaines structures elle s'appuie même sur la désignation de référents VAE au sein des délégations régionales qui animent des séances d'information et de sensibilisation.

En deuxième lieu, les démarches de VAE collectives peuvent se définir comme **un outil souple au service des politiques RH**, dans la mesure où la VAE peut s'articuler avec d'autres outils formatifs et répondre à des objectifs variés liés aux problématiques RH rencontrées par les entreprises, qu'il s'agisse de valoriser le personnel peu qualifié par l'acquisition d'une certification, de mettre fin à un problème de turn-over ou de fidéliser des salariés, d'engager une démarche de GPEC ou encore d'anticiper les évolutions des métiers et des compétences. Les exemples présentés montrent que les démarches de VAE collectives ne s'adressent pas uniquement aux grandes entreprises mais peuvent aussi aider les plus petites grâce à la mutualisation de projet inter-entreprises, concernant par exemple des métiers en tension sur un même bassin d'emploi identifiés par un OPCO ou un intermédiaire de l'emploi, ou à solutionner une problématique RH commune partagée par plusieurs petites entreprises. L'absence de structuration RH dans ces petites unités peut être palliée par une intervention des conseillers formation de l'OPCO pour les amener à mieux structurer leur gestion des RH ou en identifier quelques leviers potentiels.

Une troisième dimension concerne la nécessité de penser **la coordination des acteurs** intervenant dans le projet de VAE collective par la désignation d'une personne ressource ou référente. Très souvent, le porteur du projet construit et coordonne l'ensemble de sa mise en œuvre. Il peut également déléguer cette activité soit à un cabinet conseil ou un consultant chargé de coordonner et de suivre la démarche au sein de l'entreprise, soit à un certificateur/organisme de formation qui assurera ce rôle d'interface entre les différents acteurs du projet. Dans l'un des cas étudiés, l'OPCO a même organisé un transfert de compétences auprès d'un référent d'entreprise. Lorsque les phases d'accompagnement individuel ne se déroulent pas dans l'entreprise mais auprès du certificateur, la personne référente peut suivre la participation effective des salariés à ces séances et leur permettre de se mobiliser sur les étapes importantes de leur démarche.

Enfin, une dernière dimension importante porte sur la possibilité, au travers des démarches collectives, **de dépasser les obstacles rencontrés dans les démarches individuelles**. Très souvent, comme nous l'avons montré par ailleurs, celles-ci sont décrites comme un véritable parcours du combattant à plusieurs titres : l'isolement du salarié dans la construction de son projet et la recherche d'une certification adéquate, la recherche de financements pour mener à bien les phases d'accompagnement post et pré-jury éventuellement, le travail individuel d'explicitation de son expérience et de rédaction du dossier difficile à mener sans le soutien d'un tiers ou d'un professionnel de l'accompagnement. La prise en charge par l'entreprise des modalités administratives et financières permet aux salariés engagés dans la démarche de se concentrer sur la seule dimension de constitution de son dossier de preuves ou dossier professionnel. Par ailleurs, la dynamique de groupe contribue à l'émulation, la motivation et la persévérance des salariés inscrits dans le projet tout au long du processus qui en général s'étale sur plusieurs mois.

4. Quatre préconisations pour faciliter l'accès et l'accompagnement des salariés du BTP à la VAE

Nous avons vu dans les parties précédentes que la VAE était assez peu utilisée dans le secteur du BTP. Cette situation tient à plusieurs facteurs, tels que la taille des entreprises (essentiellement celles du bâtiment) ne favorisant pas le développement d'une fonction ressources humaines, la légitimité relative accordée à la qualification au regard de l'expérience et du réseau professionnel développé, et enfin une difficulté à se projeter des salariés comme des patrons de petites structures ne favorisant pas l'inscription dans une carrière. Il faut donc tenir compte de ces éléments afin de formuler nos préconisations. Ces dernières tiennent en quatre points complémentaires entre eux, que nous allons successivement aborder.

1. **Mieux informer et communiquer sur la VAE** (l'objectif étant ici de démocratiser cette pratique, encore perçue comme élitiste et réservée seulement à certains diplômés) ;
2. **Intégrer la VAE à la boîte à outils RH** (il s'agit ici de favoriser l'accès aux pratiques RH pour les entreprises et de faire comprendre que la VAE en fait partie) ;
3. **Favoriser le développement de VAE collectives** (par le développement de communautés de pratiques entre les entreprises) ;
4. **Capitaliser et mobiliser dans la durée** (afin de rendre durable l'usage de la VAE).

4.1. Préconisation 1 - Mieux informer et communiquer sur la VAE

4.1.1. Faciliter l'appropriation de la VAE en la sortant de sa confidentialité : comprendre la VAE autrement

L'étude nous montre que la VAE souffre d'une image relativement négative, alors même qu'elle est globalement méconnue. Perçue comme un dispositif lourd, scolaire et inadapté aux métiers manuels ou faiblement qualifiés, elle peine à atteindre un public large, et reste confinée à un profil particulier de candidats : ceux qui ont besoin d'un diplôme pour évoluer dans leur poste, ceux qui ont besoin d'un diplôme pour exercer une profession dite réglementée.

Cette représentation d'une VAE réservée et relativement confidentielle ne facilite son appropriation ni par les OPCO, ni par les entreprises, ni par les candidats. La notion d'appropriation est souvent mobilisée pour appréhender l'usage d'un dispositif et étudier la manière dont ses différentes parties prenantes (concepteurs, prescripteurs, utilisateurs) le comprennent et le rendent opérationnel. L'appropriation est définie par Grimand (2006) comme « *un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective* » (p. 17²⁴). Ainsi, les usagers d'un dispositif le transforment et lui insufflent du sens, en faisant évoluer leurs représentations à son égard. C'est cette évolution de la représentation de la VAE qui peine à se mettre en place. A ce propos, Grimand (2012) explique que la non-appropriation d'un dispositif s'explique en partie par la façon dont il est expliqué et diffusé auprès des acteurs. En effet, sa médiatisation s'effectue en général selon une perspective rationnelle ou instrumentale par laquelle l'outil en question (ici la VAE) apparaît comme un vecteur de rationalisation de l'action (la VAE comme outil de mobilité et de promotion). Or cette vision très technique des choses ne permet pas de comprendre son manque de succès, car elle occulte d'autres interprétations de l'outil. Grimand en énonce trois.

- ✓ La première interprétation est d'ordre socio-politique et considère la VAE comme un **support de légitimation sociale** répondant aux normes imposées par une élite maniant bien l'écrit et la dimension théorique. Cet obstacle est bien présent auprès des entreprises du BTP, comme auprès de son personnel, comme l'ont montré les entretiens menés.

²⁴ Grimand A. (2006), L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ? Presses universitaires de Saint-Etienne.

- ✓ La deuxième interprétation met en avant la **dimension d'apprentissage** de la VAE, en ce qu'elle permet au candidat de questionner sa propre pratique et de développer une forme de réflexivité qui fait la particularité de ce dispositif. Or, l'effort conséquent demandé n'aboutit pas toujours à une validation totale, ce qui rend l'issue de ce processus incertain. La VAE constitue ainsi une voie d'accès vers une certification davantage qu'une formation au sens classique du terme. Pourquoi dès lors consacrer du temps à ce dispositif s'il n'est pas sanctionné par un titre ? La logique de réflexivité portée se heurte à celle du résultat, et il en résulte un arbitrage défavorable à la VAE.
- ✓ La troisième interprétation, ou perspective symbolique comprend la VAE comme un **vecteur de construction du sens**. Or la VAE n'a de sens que si elle permet de faire progresser sa carrière ou de changer d'orientation dans le sens souhaité. Les carrières dans le BTP étant construites sur une légitimité de réseau et d'acquisition d'expérience plus que sur la reconnaissance d'une qualification, elles rendent l'usage de la VAE inutile. L'obtention d'une VAE n'est ainsi pas comprise comme un outil de progression par les candidats, comme par les employeurs de TPE – PME dans ce domaine.

Si l'on se réfère à la théorie néo-institutionnelle, qui s'attache à étudier comment l'homogénéité de pratiques se construit au sein d'organisations d'un même secteur (ici le non recours à la VAE), mais également l'influence de l'environnement institutionnel sur les organisations (dont fait partie l'OPCO), une pratique (qu'elle soit nouvelle ou pas) doit être reconnue comme légitime (c'est-à-dire fondée, juste et équitable) pour être diffusée. Cette légitimité ou reconnaissance constitue le fruit d'un accord, et suppose l'existence de normes symboliques partagées, validant telles ou telles pratiques plutôt que d'autres. En cela, la légitimité peut se comprendre comme une conformité aux valeurs admises.

Suchman (1995²⁵) identifie ainsi trois sortes de légitimités : **la légitimité pragmatique**, basée sur la prise en compte par l'organisation des intérêts et valeurs de ses parties prenantes les plus influentes (organisations clientes, OPCO, salariés...). Elle est donc associée à une finalité (satisfaire les parties prenantes), et peut se pratiquer par l'échange (soutenir la pratique à légitimer pour bénéficier d'échanges favorables), l'influence (soutenir la pratique pour servir ses propres intérêts), ou par une bonne disposition (soutenir la pratique parce qu'elle véhicule des valeurs partagées). **La légitimité morale** s'appuie sur l'évaluation du bien-fondé d'une action ou d'un outil au regard des valeurs de la société. Enfin, **la légitimité cognitive** relève de la compréhension qu'ont les acteurs de leur environnement et des comportements qui y sont pratiqués car allant de soi ou jugés absurdes. La légitimité s'appuie ici sur la reproduction automatique, car connue, de pratiques et d'actions dont la remise en cause n'est pas questionnée, car elle rendrait imprévisible les interactions des acteurs.

Appliquée à notre contexte la grille d'analyse de Suchman révèle que la VAE ne connaît qu'une légitimité pragmatique auprès des entreprises du BTP. La VAE n'a pas de valeur en soi pour la majorité des entreprises, elle n'a de valeur que parce qu'elle est médiatisée par certains acteurs du BTP. C'est le cas par exemple pour la CAPEB (expérimentation sur Rennes en 2012 afin de faire valider le niveau bac pro IPB par la VAE), ou l'OPCO. Avoir recours à la VAE pour une entreprise se justifie ainsi par la valeur que l'entreprise accorde à la partie-prenante qui l'encourage dans sa mise en œuvre, bien que par ailleurs cette pratique soit en elle-même plutôt perçue négativement.

Or, la réforme de la formation professionnelle peut constituer un moyen pour l'OPCO et les organisations professionnelles d'employeurs non seulement de renforcer sa légitimité auprès des entreprises (légitimité pragmatique), mais aussi d'être le vecteur d'une légitimité morale auprès des entreprises. L'OPCO joue ici le rôle de traducteur du contexte légal, en apprenant aux entreprises quelles pratiques sont censées être légitimes pour circonvier au climat politique et législatif. Plus spécifiquement, la VAE apparaît ici comme un des supports de la réforme parmi d'autres (tout type d'action de formation). Concrètement, et bien que la loi Pour la liberté de choisir son avenir

²⁵ M.C. Suchman (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, p.571-610

professionnel²⁶ ne soit pas centrée sur la VAE, elle amorce certains changements susceptibles d'en démocratiser l'usage :

- ✓ Elle ouvre un droit à une autorisation d'absence de 24h maximum par session d'évaluation (durée extensible par accord collectif d'entreprise). Le salarié en VAE bénéficiera en outre du maintien de son salaire par son employeur, et ceci quel que soit le mode de financement utilisé.
- ✓ Jusqu'au 31/12/2021, une expérimentation visant à faire reconnaître l'expérience professionnelle via la VAE permet de faire reconnaître par ce biais un ou plusieurs blocs de compétences (et non une certification professionnelle inscrite au RNCP), pour certaines certifications (définies par arrêté ministériel). De ce fait, la VAE devient un dispositif qu'il est possible de combiner avec d'autres outils (formation en présentielle ou MOOC) afin de valider une certification professionnelle ou un diplôme. Elle devient plus modulaire, et n'exige plus que l'expérience acquise par le candidat corresponde parfaitement à l'ensemble des blocs de compétences d'un diplôme ou d'une certification. Ceci peut contribuer à changer l'image de la VAE.

Plus généralement, le contexte législatif actuel est de nature à faciliter le recours à la VAE.

- ✓ Le premier argument tient à la fixation d'objectifs pour toute action de formation par la loi. Pour la liberté de choisir son avenir professionnel, sous-tendant une plus forte incitation des entreprises à penser à la formation de leurs salariés. L'action de formation est désormais comprise comme un « *parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel* » (article L6313-1 du Code du travail). La notion d'objectifs à fixer est nouvelle par rapport à la réforme de 2014, ces derniers étant subordonnés au développement des compétences ou de la qualification du salarié. Il s'agit ici de permettre à une personne sans qualification professionnelle d'accéder à un emploi dans les meilleures conditions, de favoriser l'adaptation au poste de travail des salariés, leur maintien en emploi, et le développement de leurs compétences (en lien ou non avec leur poste de travail), afin de leur faire obtenir une qualification plus élevée. Enfin, pour les salariés fragiles, il s'agit de les préparer à une mutation d'activité, et plus généralement de les accompagner à la mobilité.
- ✓ Le deuxième argument tient à l'élargissement des modalités de formations financées visant à « libérer l'innovation pédagogique » et à faciliter l'apprentissage des salariés. Toute action de formation peut donc être réalisée en « situation de travail ou, en tout ou partie, à distance » du moment qu'elle apparaît dans le plan d'adaptation et de développement des compétences (ex plan de formation), et qu'elle s'inscrit dans un objectif précis et un parcours validé par le salarié et le manager. La VAE a pleinement vocation à s'inscrire dans ce parcours « à la carte », permettant de combiner plusieurs modes de formation.
- ✓ Le troisième argument tient à la responsabilisation des parties prenantes de cette action de formation (salarié, direction, cadre de proximité) portée par la loi. Il s'agira de trouver collectivement des voies de formation qui puissent convenir à tous. Or le travail de terrain mené montre bien que dans le secteur du BTP, les initiatives de VAE émanent plutôt des candidats que des entreprises. La coopération en termes d'actions de formation portées par la loi laisse donc supposer une plus grande ouverture de l'entreprise à la VAE, véhiculée par le salarié.
- ✓ Le quatrième argument, enfin, souligne que la redéfinition de l'action de formation et son élargissement peuvent possiblement influencer le profil d'achat de formation des entreprises, tournées vers la minimisation du coût et l'atteinte des objectifs. Les formations plus classiques (formation en salle), plus chères, vont sans nul doute stagner au profit du développement de la formation interne et de la reconnaissance de l'expérience professionnelle (VAE), réputées moins chères.

²⁶ Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018

Ainsi, la VAE devient un élément du parcours de formation, s'inscrivant dans un contexte plus large d'incitation des entreprises à développer une politique de formation visant à renforcer l'employabilité de ses salariés. Elle n'apparaît plus comme un dispositif élitiste, mais comme un outil parmi tous ceux à disposition de la GRH (cf. partie 4.2).

4.1.2. Faciliter et démocratiser le recours à la VAE, tous les diplômés et titres y sont accessibles

Changer l'image de la VAE pour l'OPCO nécessite notamment d'en faciliter le recours. Il s'agit dans un premier temps de préciser que tous les titres RNCP sont accessibles à la VAE, et ceci quel que soit le niveau visé. La modularité de la VAE peut être actionnée de deux façons : soit dans le cadre de l'expérimentation « validation d'un bloc de compétences par la VAE », soit hors expérimentation, mais en prenant contact auparavant avec le certificateur pour voir dans quelle mesure cela est possible. L'objectif est d'anticiper pour les entreprises les difficultés auxquelles elles peuvent être confrontées si elles entament une démarche de ce type. Il ne s'agit pas de valoriser en tant que telle la VAE, mais plutôt de la combiner à d'autres actions de formations, afin de la rendre plus aisée à effectuer.

4.1.3. Inscrire la VAE individuelle et collective dans l'offre de services de l'OPCO (sous forme de prestations clés en main)

La réforme de la formation professionnelle constitue une bonne occasion de prendre contact avec les entreprises afin de jouer le rôle de traducteur. Le secteur du BTP comptant cependant une grande hétérogénéité d'entreprises, tant en taille qu'en termes de développement de la politique RH, ce ciblage devra être différencié.

Les grandes entreprises disposant déjà d'un service RH, voire d'un service formation, les prestations pourraient être davantage tournées vers la VAE, notamment à propos des changements occasionnés par la loi Pour la liberté de choisir son avenir professionnel sur la VAE et plus généralement sur la formation professionnelle. Au-delà de cette veille l'OPCO peut jouer pleinement son rôle de conseiller, en indiquant comment cette réforme change la façon de percevoir la VAE, lui permettant d'être incluse dans le parcours correspondant à une action de formation.

Contrairement à ce premier profil d'organisations, les TPE et les PME ont peu, voire pas, de structuration RH : aucun personnel (autre le dirigeant ou parfois un personnel administratif) n'est spécialement dédié à cette fonction. Au-delà de cette absence de structuration, peu de réflexion de long terme n'est menée en ce qui concerne le développement des salariés. Les TPE et PME ont en général une GRH de type arbitraire (Nizet et Pichault, 2000), relevant de l'intuitif (Saini et Budhwar, 2008), d'une absence de formalisation (El Abboubi et Cornet, 2012), et d'une prégnance du dirigeant (Galang et Osman, 2014). Une information donnée uniquement sur la VAE n'aurait donc aucun intérêt direct. Les prestations données veilleront plus généralement à informer le dirigeant sur les transformations portées par la réforme de la formation professionnelle pour son entreprise, et surtout recenser les problèmes de recrutements et de rotation du personnel rencontrés. Cette accroche pourra servir de levier d'identification des difficultés à fidéliser les salariés, soit individuellement, soit collectivement, et éventuellement à proposer des projets de formation incluant de la VAE, dans une optique de gestion des compétences et des carrières. Il s'agira également d'être le chef d'orchestre de l'action de formation, tant par la coordination des différents interlocuteurs entre eux (certificateurs, accompagnateurs, dirigeant), que par l'accompagnement de l'entreprise (dirigeant comme salariés) dans cette démarche. Enfin, et afin d'établir une légitimité cognitive (Suchman, 1995), caractérisée par la compréhension de l'environnement de la formation professionnelle, de ses interactions avec l'entreprise, et de la VAE elle-même, il serait adéquat à moyen terme de créer et de faire perdurer en l'animant un groupe d'échanges de pratiques composé de dirigeants ayant eu recours à des formations incluant de la VAE, et à des salariés en ayant bénéficié. Il s'agit ici de légitimer cette pratique en la laissant se diffuser entre pairs (ici le réseau des dirigeants et des salariés). Cette communauté de pratiques définie par Wenger,

McDermott & Snyder (2002²⁷) comme « des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes, ou une passion à propos d'un sujet, et qui approfondissent leurs connaissances et expertise dans ce domaine en interagissant de manière régulière », permettra de convaincre les entreprises du bien-fondé de la VAE et à terme la démocratisera (pour un complément, voir parties 4.3 et 4.4).

4.1.4. Présenter la VAE dans ses multiples usages possibles (illustrer la souplesse de l'outil à mobiliser dans un parcours de formation, avec un accompagnement individuel ou collectif)

Il est ici essentiel de partir d'un problème concret de GRH (même s'il n'est pas identifié comme tel) rencontré par le dirigeant afin de l'intéresser à la prestation proposée incluant la VAE. L'objectif est de lui montrer qu'il est en son pouvoir de fidéliser les salariés, et que cela n'est pas uniquement imputable aux spécificités du secteur.

C'est en fonction de ces multiples objectifs (réorganiser le travail dans un contexte de croissance rapide, accéder à de nouveaux marchés via l'obtention d'une certification, fidéliser un salarié dans un contexte concurrentiel) que des solutions types pourront être proposées (VAE par écrit couplée à des cours en présentiel pour valider une formation, VAE collective, VAE individuelle à l'oral) et aménagées en fonction du profil de l'entreprise et des salariés.

4.2. Préconisation 2 - Intégrer la VAE à la boîte à outil RH

4.2.1. Rendre usuelle la VAE au niveau de l'OPCO et des organisations professionnelles d'employeurs

Identifier des « référents VAE » au sein de l'OPCO/Organisations professionnelles d'employeurs

La VAE reste relativement confidentielle, et très inégalement répartie selon les secteurs. Une étude de la Dares²⁸ signale d'ailleurs que le nombre de diplômés diminue depuis 2011. Il semblerait bien que l'affirmation de Merle (2008) selon laquelle la VAE serait progressivement passée « *d'un dispositif quasi expérimental, porté par des militants, à une démarche connue du plus grand nombre* », connaisse un revers.

L'objectif est ici de modifier les normes de groupe (le groupe étant ici dans un premier temps l'OPCO et les organisations professionnelles d'employeurs), afin que ce dernier adopte de façon générale la VAE. Nous nous appuyons ici sur les travaux portant sur la dynamique de groupe initiés par Lewin (1947). Les travaux en psychologie sociale montrent que la modification des comportements s'appuie dans un premier temps sur le repérage des *gatekeepers* ou littéralement gardes-barrières. Un *gatekeeper* est une personne, qui de par sa position d'intermédiaire a la possibilité de choisir de médiatiser certaines pratiques. Dans son expérimentation visant à faire changer les habitudes alimentaires aux Etats-Unis au cours de la seconde guerre mondiale, Kurt Lewin a ainsi identifié les mères de familles comme étant des *gatekeepers* : en choisissant les aliments à acheter et en cuisinant pour leur famille, elles constituent les prescriptrices comme les gardiennes des habitudes alimentaires des américains. Dans notre cas, les *gatekeepers* sont les conseillers ou des référents qui sont des pratiquants de la VAE, c'est-à-dire qui l'utilisent et s'informent de son actualité via des réseaux spécifiques. Cette identification pourra se faire sur une base déclarative, par exemple à l'occasion de la diffusion d'un appel à témoignage portant sur le conseil en VAE auprès des conseillers.

Ces *gatekeepers* du fait de leur position d'intermédiaire entre l'OPCO et les organisations professionnelles d'employeurs d'une part, et les conseillers en formation d'autre part constituent une

²⁷ Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

²⁸ Dares Résultats Juin 2017 n°38 la VAE en 2015 dans les ministères certificateurs.

porte d'entrée vers les conseillers en formation, qui seraient susceptibles de diffuser la VAE auprès des entreprises.

Favoriser les échanges de pratiques entre conseillers ou correspondants locaux

Nous privilégions ici la diffusion des pratiques entre pairs, plutôt qu'une information descendante. L'objectif est de favoriser une dynamique de groupe, définie comme le processus de régulation permettant aux membres d'un groupe de s'adapter aux différentes situations. Le groupe des conseillers est considéré dans ce cas comme une entité qui transforme et oriente la conduite des individus qui la composent. Tout groupe recherche un équilibre quasi stationnaire et résiste aux changements autres que des variations autour de cet équilibre, comme par exemple la tentative de la direction d'imposer la promotion de la VAE. Donner aux conseillers *gatekeepers* le rôle de référents VAE auprès de leurs pairs et faciliter l'organisation de groupes thématiques autour de ce dispositif en permettrait ainsi plus sûrement sa compréhension pratique par l'énoncé de l'expérience professionnelle.

Il faut dans un premier temps s'assurer de la motivation des conseillers référents dans la diffusion de ces pratiques. A cet effet, il est important de discuter avec eux de l'organisation des échanges de pratiques, afin qu'ils soient acteurs de son organisation, de ses modalités, et de l'impact que cela aura sur leur travail quotidien (allègement de leurs missions habituelles). Si l'on suit les travaux des psychosociologues sur la dynamique de groupe, impliquer les référents potentiels nécessite de leur donner la position d'expert, et pas simplement de les reléguer au rang de témoins racontant leur récit, le changement organisationnel restant totalement piloté par la direction de l'OPCO et les groupes professionnels d'employeurs.

Dans le même temps que les référents potentiels deviennent des référents assumés du changement de pratiques, une autre priorité de l'OPCO et des groupes professionnels d'employeurs doit être de s'assurer que la dynamique de groupe va porter ses fruits, et pour cela de sensibiliser les conseillers à cette pratique. Il ne s'agit pas de leur imposer une représentation de la VAE en amont des groupes, mais plutôt de comprendre leur point de vue quant à la VAE et de piquer leur curiosité vis-à-vis de ces échanges de pratiques. La diffusion d'un questionnaire à ce propos peut constituer une bonne amorce, les résultats pouvant être discutés lors des premiers échanges.

Cependant, ce type de changement prend du temps, et les résultats attendus peuvent être différents des objectifs escomptés. En effet, les usages de la VAE adoptés par les conseillers pourront être distincts de ceux imaginés par la direction et/ou les conseillers référents, et de nature à dérouter. Mais cela peut constituer une première étape d'appropriation par laquelle la VAE commence à acquérir un sens, même si celui-ci est pour dans un premier temps divergent de celui finalement escompté.

4.2.2. Diffuser la pratique dans les entreprises

Les conseillers sensibilisés et mieux formés au dispositif de VAE (compréhension des attendus et des possibilités d'usage et de financement au regard du contexte) auront plus volontiers tendance à l'associer aux conseils prodigués aux entreprises accompagnées. Il est important de marquer auprès des entreprises que la réforme de la formation professionnelle a un impact sur l'utilisation de la VAE, et qu'elle constitue une opportunité pour faciliter la formation de leurs salariés, dans un contexte incitant fortement les employeurs à se soucier de progression professionnelle. La diffusion des usages de la VAE tient en trois points.

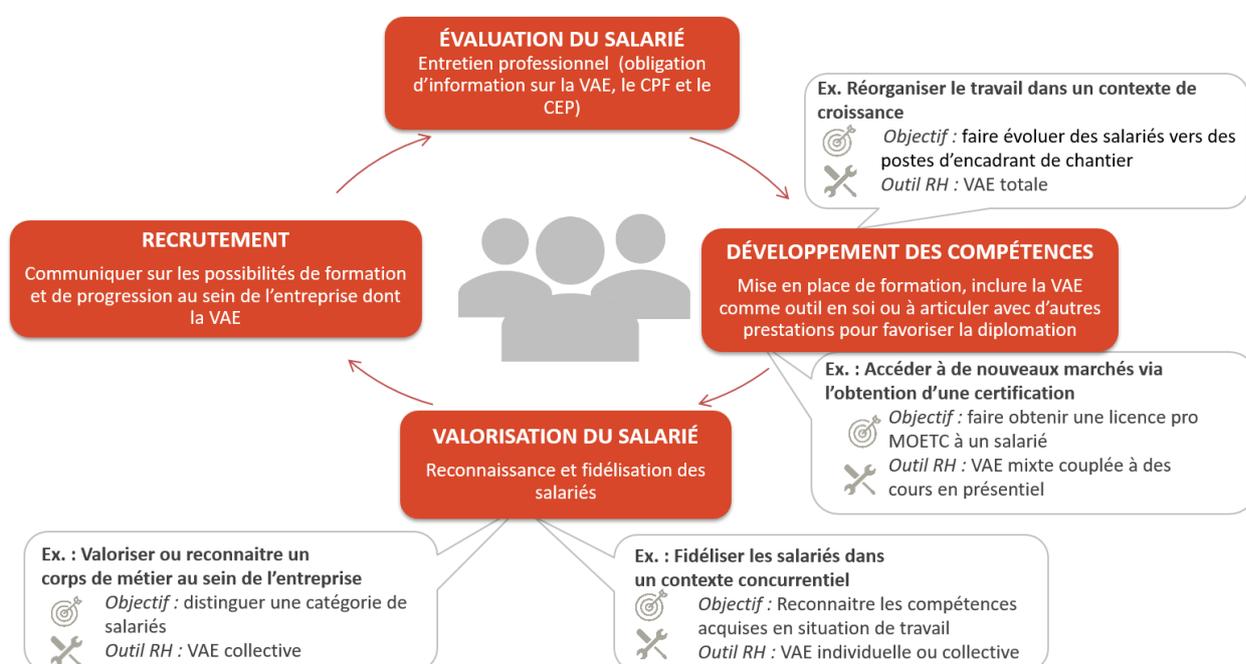
- ✓ **Actualiser et diffuser régulièrement les connaissances sur la VAE (évolution des critères d'éligibilité, articulation à d'autres outils de formation, possibilité de co-financement...).** Il ne s'agit pas de présenter la VAE comme une nouveauté en soi, mais plutôt comme un outil rendu évolutif par la loi Pour la liberté de choisir son avenir professionnel, et qu'il est possible d'articuler à d'autres dispositifs de formation. Il est également primordial de montrer que la VAE est diverse dans ses formes, et ne passe pas forcément par la passation d'un écrit (possibilité pour le candidat d'explicitier son activité à l'oral et qu'elle soit ensuite retranscrite telle que par

l'accompagnateur pour constituer son dossier). L'OPCO peut avoir des contacts privilégiés avec les certificateurs afin de mieux comprendre les modalités d'évaluation des jurys. Il s'agit de rendre ici la communication et la coopération plus fluide entre les différents acteurs du dispositif. Cette mise à jour des connaissances auprès des entreprises bénéficie certes du contexte actuel, mais elle doit se penser à un horizon plus lointain, afin d'implanter durablement la VAE comme un outil de formation à part entière, et pas seulement un dispositif d'opportunité.

- ✓ **Communiquer sur des exemples de recours à la VAE dans les entreprises (modularisation des formations et parcours mixtes).** Présenter une plaquette avec des exemples concrets de mise en œuvre de la VAE est beaucoup plus parlant pour les entreprises. Elle pourra s'appuyer sur les exemples recensés dans ce rapport, des exemples avérés et concluants étant plus convaincants que l'explication de la réforme de la formation professionnelle. La représentation graphique qui suit illustre quelques-uns des usages possibles de la VAE dans les entreprises.

L'OPCO FACILITATEUR DU RECOURS À LA VAE DANS LES PROCESSUS RH

CONTEXTE : La réforme de la formation professionnelle oblige à se soucier de la progression professionnelle des salariés.



- ✓ **Informier sur les possibilités de VAE collective (pour une entreprise, inter-entreprises, pour un diplôme, pour des diplômes différents).** Enfin, il importe d'insister sur les possibilités de VAE collective (cf. partie 4.3.), car cette modalité permet à la fois d'augmenter le niveau de qualification général des salariés, et de les fidéliser. Il faut rappeler ici la souplesse de ce dispositif, qui peut être spécifique à l'entreprise, ou être envisagée par plusieurs entreprises (mutualisation), soit pour un seul diplôme soit pour différents diplômes. Les études montrent que les VAE collectives conduisent à de plus forts taux de validation que les VAE individuelles, passées sans l'aval de l'employeur. La dynamique de groupe comme la reconnaissance officielle de l'employeur, matérialisée par ce dispositif, contribuent à la motivation et à la persévérance des candidats tout au long de la démarche. Afin que l'appropriation de ce dispositif soit plus aisée pour les entreprises, il est nécessaire de ne pas le présenter séparément d'autres dispositifs de formation, mais plutôt de l'ajouter aux outils RH existants s'intégrant à toutes les étapes du développement RH de l'entreprise.

Au-delà de la VAE, l'enjeu est d'initier une réflexion auprès des dirigeants des petites entreprises sur la nécessité de penser au développement des compétences des salariés afin de stabiliser le personnel, et de faire évoluer l'entreprise concomitamment aux marchés. Cet enjeu étant un préalable, il est nécessaire de considérer les problèmes concrets rencontrés par les employeurs, d'imaginer dans quelle mesure la formation peut y remédier et avancer la VAE comme un des outils possibles pour arriver.

4.3. Préconisation 3 - Favoriser le développement de VAE collectives

4.3.1. Proposer des projets de VAE inter-entreprises « clés en main » aux plus petites entreprises

L'enjeu du développement des salariés et de leur montée en qualification pourra plus facilement être appréhendé par les petites entreprises si elles ne sont pas seules et que se développe une communauté d'échange d'entreprises construites sur l'identification d'un problème commun.

Par exemple, la difficulté à trouver une main d'œuvre qualifiée ou encore à gérer la croissance rapide d'une entreprise peuvent constituer une motivation pour participer à cette communauté et s'agréger au projet lancé par l'OPCO et les organisations professionnelles d'employeurs.

Cette communauté n'inclut pas seulement d'autres entreprises, mais peut également inclure d'autres organismes susceptibles de les aider à construire une solution, tels que les certificateurs, les organismes de formation, pôle emploi, les Direccte, etc...

La constitution de ce groupe, ou communauté de pratiques s'appuie sur l'identification des moyens alloués à la réflexion non seulement en termes de ressources physiques, mais également et surtout en termes de temps dédiés à la formation des salariés et à la réflexion des employeurs. La définition du problème et la structuration des solutions pourra s'appuyer sur un questionnaire préalable pour bien identifier, voire reformuler, le problème rencontré. Il s'agit là d'adapter la démarche clé en main proposée par l'OPCO/organisation professionnelle d'employeurs aux spécificités des entreprises demandeuses. La démarche suivie par l'OPCO/organisation professionnelle d'employeurs pourra être formalisée par un conventionnement précisant les termes de cette ingénierie en formation, tant dans les formalités administratives et financières que dans l'accompagnement des salariés et des employeurs.

Pour l'entreprise il s'agit d'identifier quels seront les salariés concernés par cette VAE collective, et de s'assurer qu'ils en comprennent bien les enjeux, et qu'ils se les approprient.

4.3.2. Aider à structurer un projet RH en entreprise

Plus largement et au-delà des mesures de VAE proposées, il s'agit pour l'OPCO et les organisations professionnelles d'employeurs d'aider plus structurellement l'entreprise à identifier les leviers dont elle dispose pour rendre son organisation pérenne, cette pérennité s'appuyant aussi sur la montée en compétence des salariés.

Les petites entreprises se caractérisent en effet par leur manque de structuration RH, empêchant une projection à la fois de l'employeur et des salariés sur les questions de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Il s'agira ici pour l'OPCO/organisation professionnelle d'employeurs, non pas de se substituer à l'employeur sur ce plan, mais plutôt de l'amener à considérer cette facette de l'organisation comme un investissement potentiel. Il est alors essentiel de ne pas centrer son intervention sur la VAE collective, mais bien d'englober cette action dans une politique de plus long terme, dont la VAE ne constitue que le premier échelon.

Dans ce contexte, plusieurs outils peuvent être proposés dans le cadre de prestations susceptibles d'intégrer de la VAE :

- ✓ formation au recrutement des salariés en contexte de pénurie de main d'œuvre ou de main d'œuvre non qualifiée ;
- ✓ formation à l'évaluation des salariés (entretien d'évaluation, évaluation du projet professionnel) ;
- ✓ formation sur les moyens à déployer pour favoriser le recrutement face à un accroissement d'activité ;
- ✓ formation de base pour être un employeur ;
- ✓ formation pour les managers de proximité à la gestion d'équipe ;
- ✓ formation aux dispositions légales touchant le licenciement des salariés.

4.3.3. Adopter une posture de chef d'orchestre du projet

L'OPCO adopte ici un positionnement de chef d'orchestre. Cette position suppose d'endosser plusieurs rôles.

- ✓ **Celui d'initiateur** : l'OPCO/organisation professionnelle d'employeurs est à l'origine du projet de VAE collective. Il identifie les difficultés qui pourraient être solutionnées en amont de la démarche. C'est également lui qui entre en contact avec les certificateurs adéquats, et organise les modalités d'accompagnement des candidats et d'évaluation par un jury. Il peut le cas échéant faire appel à des consultants ou à des conseillers pour accompagner les salariés. Il contacte également les entreprises susceptibles d'être intéressées par la démarche et les invite à assister à la réunion d'information préalable.
- ✓ **Celui de coordinateur** : l'OPCO/organisation professionnelle d'employeurs se charge d'organiser pour les entreprises intéressées la prestation afin qu'elle reste clé en main. La partie ingénierie de formation relève de son expertise.
- ✓ **Celui d'enrôleur** : l'OPCO/organisation professionnelle d'employeurs est moteur dans la mise en œuvre de la VAE collective. A ce titre, il a non seulement un rôle de coordinateur technique dans tout ce qui relève de l'ingénierie de formation, mais il est également et surtout un leader qui a pour mission de motiver les acteurs du dispositif tout au long du processus de VAE collective. Ainsi, il doit composer avec des acteurs ayant des intérêts, des desiderata, et des niveaux d'implications différent et fluctuant dans le temps.
- ✓ **Celui d'évaluateur** : à l'issue du projet, c'est à l'OPCO/organisation professionnelle d'employeurs de réaliser l'évaluation du dispositif auprès des différents acteurs, selon des critères préétablis (objectifs qualitatifs et quantitatifs, moyens engagés, rôles des différents acteurs, échéances, grandes étapes). Il s'agira ici de vérifier s'il existe des écarts entre les critères établis en amont et les résultats observés. Cette étape est primordiale, car elle permet à l'OPCO de renforcer son expertise en améliorant ses pratiques.

Le tableau suivant résume les différentes étapes de la VAE collective orchestrées par l'OPCO/organisation professionnelle d'employeurs, tant pour les petites entreprises que pour les grandes.

UN ACTEUR « CHEF D'ORCHESTRE » DANS DES CONTEXTES DE VAE COLLECTIVES

PROJET INTER-ENTREPRISES	PROJET INTRA -ENTREPRISE
Définition du projet en réponse à une problématique identifiée sur un territoire circonscrit	Aide au diagnostic et co-construction du projet personnalisé ✓ Ciblage métiers/salariés concernés
Mobilisation des partenaires externes (certificateurs, OF, pouvoirs publics, cabinet externe) ✓ Elaboration d'appels d'offres ✓ Conventonnement (planification, accompagnement, suivi post jury...)	
Prise en charge des modalités administratives et financières	
Identification et sensibilisation des entreprises cibles	Animation de réunions d'information auprès des entreprises et des salariés
Identification d'une personne ressource/référente ✓ Transfert de compétences	
Suivi de la mise en œuvre ✓ Contrôle des prestations ✓ Appui aux salariés	Interface entre les acteurs (certificateurs/OF – entreprise – personnes ressource-salariés)
Bilan du projet	

4.4. Préconisation 4 - Capitaliser et mobiliser dans la durée

4.4.1. Piqûre de rappel régulière par les conseillers/correspondants locaux dans le cadre de l'outillage RH proposé aux entreprises

Encore une fois, la diffusion de la VAE sur le long terme passe par des communications et informations régulières et pérennes, dépassant le cadre de cet outil pour l'inscrire dans le développement d'une politique RH. A ce titre, les conseillers doivent veiller à ne pas perdre le contact avec les TPE et PME, et leur proposer régulièrement des formations ou leur diffuser des informations (newsletters) les informant sur les changements législatifs et leurs impacts sur leur structure.

4.4.2. Organisation de rencontre interentreprises

Cet enjeu d'un développement RH sera d'autant mieux intégré par les TPE et les PME qu'il sera diffusé par de multiples canaux. L'OPCO ici ne doit pas être le seul acteur à véhiculer un tel message. Les entreprises du territoire ont aussi cette mission. A ce titre, l'organisation par l'OPCO/organisation professionnelle d'employeurs de rencontres inter-entreprises sur des thématiques variées susceptibles de les intéresser doit être régulière et toucher tous les profils d'entreprises. Seule leur régularité permettra de développer des pratiques à l'échelle territoriale.

4.4.3. Actualisation permanente des informations sur le site internet de l'OPCO/organisations professionnelles d'employeurs

En relais des informations diffusées par l'OPCO, les organisations professionnelles d'employeurs doivent elles aussi montrer leur implication et actualiser les informations aussi bien législatives que relatives à l'actualité de l'OPCO. Il importe ici que les entreprises comprennent le maillage existant entre acteurs.

4.4.4. Implication dans un réseau d'acteurs : échanges réguliers avec les partenaires sur la mise à disposition d'outils spécifiques

Cette idée de l'émergence d'un acteur pluriel, composé de l'OPCO, des organisations professionnelles d'employeurs, des certificateurs et de Pôle emploi, est déterminante dans la réussite de la diffusion de la VAE. Aussi ce réseau d'acteurs doit-il être sollicité et entretenu, cette tâche incombant prioritairement à l'OPCO. Le seul interlocuteur n'est pas l'entreprise ici, elle constitue plutôt le réceptacle de ce changement.

Bibliographie

- Amenna, M., Beaupère, N., & Podevin, G. (2012). *Évaluation du contrat d'objectifs et de moyens pour la validation des acquis de l'expérience*. Rapport final à l'attention du GREF Bretagne. 94 p.
- Baba-Moussa, A.R. (2004). Les stratégies d'acteurs face à la validation des acquis en Basse-Normandie. *Formation Emploi*, 88, 17-32.
- Beaupère, N., Pinte, G., Podevin, G., & Urasadettan, J. (2015). *Étude sur l'accompagnement VAE en Bretagne*. Rapport remis au GREF Bretagne. Céreq-Centre associé Rennes. 121 p.
- Beaupère, N., & Podevin, G. (2012). Pour un accompagnement global des parcours de VAE. *Céreq Bref* (302).
- Berthet, T., & Lenoir, S. (2010). La VAE des bénévoles en milieu associatif : bilan d'une expérience régionale. Dans X. Itçaina (dir.). *La politique du lien* (199-216). Rennes : Presses universitaires de Rennes, coll. « Espaces et Territoires ».
- Besson, É. (2008). *Valoriser l'acquis de l'expérience : une évaluation du dispositif de VAE*. Rapport au Premier ministre.
- Branche-Seigeot, A., & Ballini, C. (2017). La validation des acquis de l'expérience en 2015 dans les ministères certificateurs. *Dares Résultats*, (038).
- Brochier, D., Kogut-Kubiak, F., Labruyère, C., & Quintero, N. (2008). *La VAE en entreprise : une démarche collective qui soutient des projets individuels*. Marseille : Céreq, coll. « Notes emploi formation » (n°38), 56 p.
- Bureau, M.C., Grimault, S., Lochard, Y., Combes, M.C., Quintero N., & Tuchsirer, C. (2008). *Les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience*. Paris : CEE, coll. « Rapport de recherche du CEE » (n°46), 227 p.
- Combes, M.C. et alii. (2008). *Les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience*. Marseille : Céreq, coll. « Net.doc » (n°34), 201 p.
- Delignières, G. (2007). *La reconnaissance des compétences dans la téléphonie sanitaire et sociale : un enjeu de régulation professionnelle*. Marseille : Céreq, coll. « Notes emploi formation » (n°25), 35 p.
- DGEFP (2007). *La validation des acquis de l'expérience*. Rapport au parlement en application de l'article de la loi 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale, Paris.
- Dumont, J.F., & Le Douaron, P. (2006). *Premiers éclairages sur la réforme de la formation professionnelle*. DGEFP, Paris.
- El Abboubi, M., Cornet, A. (2012). La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE. *Revue de gestion des ressources humaines*, 83(1), 20-30.
- Enriotti, S., Guillemette, R., & Vogel, S. (2001). *Les abandons de validation des acquis de l'expérience (VAE)*. Étude réalisée à partir d'une initiative de l'Union régionale CAPEB PACA-CORSE, Carif espace-compétences, étude n°7.
- Galang, M.C., & Osman, I. (2014). The Antecedents and Consequences of Strategic HRM in Malaysian and Philippine SMEs. *Effective Human Resources Management in Small and Medium Enterprises Global perspectives*, In Machado, C. Melo, P. (dir), Hershey PA, Business Science Reference, 1-27.

- Gossemaume, V., & Foucher, C. (2015). *Les raisons des abandons en VAE dans les universités ligériennes*. Nantes : Céreq-Centre associé. Carif-Oref Pays de la Loire. 93 p.
- Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Presses universitaires de Saint Etienne.
- Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, (54).
- Haut comité éducation-économie-emploi. (2004). *VAE, construire une professionnalisation durable. Rapport d'étape*. Paris : La documentation française.
- IGAS. (2005). *Validation des acquis de l'expérience : du droit individuel à l'atout collectif*. Rapport 2005-067.
- IGAENR & IGAS. (2016). *Évaluation de la politique publique de validation des acquis de l'expérience*. Rapport des inspections.
- Labruyère, C., Paddeu, J., Savoyant, A., Teissier, J., & Rivoire, B. (2002). La validation des acquis professionnels. Bilan des pratiques actuelles, enjeux pour les dispositifs futurs. *Céreq Bref* (185).
- Labruyère, C., Paddeu, J., Savoyant, A., Teissier, J., & Rivoire, B. (2003) The accreditation of prior learning in France. Review of current practices, issues for future measures. *Training and employment* (50).
- Labruyère, C., & Rose, J. (2004). *Validation des acquis de l'expérience : objectif partagé, pratiques diversifiées*. Marseille : Céreq, coll. « Notes emploi formation » (15), 37 p.
- Labruyère, C., & Rose, J. (2004). La validation des acquis de l'expérience, nouveaux enjeux, nouveaux débats. *Formation Emploi*, (88), 7-15.
- Labruyère, C. (2004). Certifications professionnelles : les partenaires sociaux impliqués dans la construction de l'offre. *Céreq Bref* (208), 4 p.
- Labruyère, C. (2006). La VAE, quels candidats pour quels diplômes ? *Céreq Bref* (230).
- Labruyère, C., Ollivier, D., Barneaud, C., Divay, S., Rivoire, B., & Teissier, J. (2007). *Évaluation des besoins d'accompagnement des adultes relais médiateurs de ville dans les démarches de VAE : quelques pistes de travail pour construire un dispositif facilitateur*. Marseille: Céreq, coll. « Net.doc » (44), 100 p.
- Labruyère, C., Quintero, N., & Delanoë, A. (collab.) (2009) Des candidats inégalement soutenus dans leur démarche de VAE. *Céreq Bref* (263).
- Leclerc, P. (2015). *Pourquoi la VAE n'a pas trouvé sa place auprès des professionnels du BTP ?* Étude, Observatoire VAE CREFOR.
- Leclerc, P. (2013). L'usage de la VAE dans les secteurs de l'industrie et du BTP. CREFOR, *Repères emploi formation* n°16, novembre.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Liaroutzos, O., Sulzer, E., Besucco, N., & Lozier, F. (2001). La validation des qualifications. Quelle place pour une régulation paritaire et interprofessionnelle ? *Céreq Bref* (177), 4 p.

- Liaroutzos, O. Paddeu, J. (2003). Entre validation de l'expérience et formation. Une voie d'accès à la qualification des ouvriers. *Céreq Bref* (203), 4 p.
- Magnier, J., & Werthe, C. (2001). L'expérience revisitée à l'occasion de la validation des acquis professionnels. *Formation Emploi*, (75), 29-41.
- Mayen, P. (2004). À propos de l'expérience... *Formation Emploi*, (88), 5-6.
- Mayen, P., Savoyant, A et *ali.* (2009). Élaboration et réduction de l'expérience dans la validation des acquis de l'expérience. Marseille : Céreq, coll. « Echanges » (15), 108 p.
- Merle, V., & Lichtenberger, Y. (2001). Formation et éducation tout au long de la vie, 1971-2001 : deux réformes, un même défi. *Formation Emploi*, (76), 169-190.
- Merle, V. (2008). *Groupe de travail sur la validation des acquis de l'expérience*. Rapport à M. Wauquiez Secrétaire d'État à l'emploi.
- Nizet, J., & Pichault, F. (2000). *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*. Paris : Gaëtan Morin.
- Pagnani, B., & Triby, E. (2010). Temporalités et distance dans l'accompagnement en VAE. *TransFormations-Recherches en éducation et formation des adultes*, (4), 121-130.
- Personnaz, E., & Séchaud, F. (2007). Mobiles et co-définitions de la certification dans l'accès par la VAE. Eléments de compréhension à partir d'une enquête en région PACA. Marseille : Céreq, coll. « Echanges » (20), 241-246.
- Personnaz, E., Quintero, N., & Séchaud, F. (2005). Parcours de VAE, des itinéraires complexes, longs, à l'issue incertaine. *Céreq Bref* (224).
- Rivoire, B. (2007). Est-ce la relation entre "Formation" et "certification" que la loi de 2002 bouscule définitivement ? Marseille : Céreq, coll. « Echanges » (n°20), 191-196.
- Romani, C. (2018). Le titre et le marché, enquête sur l'usage et les représentations de la valeur des certifications du ministère du travail. Marseille : Céreq, coll. « Etudes » (n°15).
- Saini, D.S., Budwar, P.S. (2012). Managing the human resource in Indian SMEs: The role of indigenous realities. *Journal of World Business*, 43(4), 417-434.
- Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Triby, E. (2005). La validation de l'expérience : sanction d'un parcours de compétences ? Marseille : Céreq, coll. « Echanges » (n°8), 293-298.
- Triby, E. (2009). *La validation des acquis de l'expérience, symptôme des évolutions des identités au travail*. Toulouse : Octarès, série Entreprise Travail Emploi, p. 241-249.
- Triby, E. (2009). *La VAE : une nouvelle économie des diplômés ?* Nancy : Presses universitaires de Nancy. p. 99-114.
- Triby, E. (2009). Preuves et épreuves, Dans J.-P. Boutinet. *L'ABC de la VAE*. p.179-180. Toulouse : Erès.
- Triby, E. (2009). Diplôme, Dans J.-P. Boutinet. *L'ABC de la VAE*. p. 119-121. Toulouse : Erès.

Triby, E. (2009). Certification, Dans J.-P. Boutinet. *L'ABC de la VAE*. p. 98-99. Toulouse: Erès.

Vergnies, J.-F. (2013). Valider ses acquis, une pratique à accompagner. *Formation Emploi*, (122), 3-4.

Wenger, E. McDermott, R. Snyder, W.M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Céreq

*Établissement public national sous la tutelle
du ministère chargé de l'Éducation
et du ministère chargé de l'Emploi.*

DEPUIS 1971

Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.
Un collectif scientifique au service de l'action publique.

• 12 centres associés sur le territoire et de nombreuses coopérations internationales

 **+ d'infos**
et tous les travaux

À explorer
www.cereq.fr



 **+ de 600 publications**
Accessibles librement