

É t u d e s
E n q u ê t e s
R e c h e r c h e s

Validation des acquis, formation continue universitaire, trajectoire professionnelle

du DAS en Gestion d'entreprise à la licence en Sciences de gestion

Catherine Bachelet, Université de Savoie
Suzanne de Jonckheere, Université de Genève



UNIVERSITÉ
DE GENÈVE

Service formation continue | Université de Genève
Rue du Général Dufour 24 | CH-1211 Genève 4
T. +41 (0)22 379 78 33 | info-formcont@unige.ch
www.unige.ch/formcont

**Validation des acquis,
formation continue universitaire,
trajectoire professionnelle**
du DAS en Gestion d'entreprise à la licence en Sciences de gestion

Les auteurs

Catherine Bachelet

Maître de conférences à l'Université de Savoie, enseigne la GRH, la communication et le management à l'IAE Savoie Mont Blanc et à l'Université de Genève. Ses recherches portent notamment sur les usages des technologies dans le travail et la gestion des compétences. Elle est membre du jury franco-suisse de la licence en sciences de gestion et assure des cours et des directions de mémoire dans ce cadre.

Suzanne de Jonckheere

Collaboratrice scientifique au Service formation continue de l'Université de Genève, travaille dans l'ingénierie de la formation continue. Elle a participé au développement de la VAE à l'Université de Genève en tant que cheffe de projet et fait partie du jury de la licence en sciences de gestion. Elle est présidente de SwissUni, l'association suisse des services de formation continue des Universités et Écoles polytechniques fédérales.

Remerciements

Nous remercions les diplômés de la licence en sciences de gestion, ainsi que le comité directeur du programme, pour leur collaboration et l'intérêt qu'ils ont porté à cette étude.

La récolte et l'analyse des données ont été réalisées grâce au logiciel Sphinx mis aimablement à notre disposition par la société Le Sphinx Développement dans le cadre de son programme de soutien à la recherche.

A vant-propos

Cette étude a pour sujet une innovation. Elle valorise le partenariat entre deux universités. L'une suisse, l'Université de Genève et l'autre française, l'Université de Savoie. Elle accompagne des citoyens et leur offre de se former en cours d'emploi.

A l'initiative du Département des HEC, Hautes études commerciales de l'Université de Genève et plus particulièrement du Professeur Bernard Morard, ce projet a permis un enrichissement mutuel. Un jury mixte, composé de professeurs des deux universités, de représentants des professionnels et de la formation continue universitaire a examiné les requêtes et les dossiers des candidats tout en échangeant des expertises autour de pratiques interuniversitaires.

Cette voie nouvelle permet des échanges généreux de reconnaissance des savoirs. L'université accueille un candidat par la voie de la VAE, validation des acquis. Il témoigne alors de ses expériences et acquis personnels et professionnels. La décision positive du jury lui permet de se voir reconnaître l'équivalent de deux années d'études universitaires. Après avoir complété et réussi sa formation dans le DAS, Diploma of Advanced Studies in gestion d'entreprise, il obtient la Licence en sciences de gestion. Ce BA, bachelor, lui ouvre la possibilité de continuer ses études académiques au niveau master.

L'étude le démontre, il s'agit bien d'un partage généreux inscrit dans la préoccupation première de l'Université: la qualification des professionnels et l'obtention de nouvelles compétences reconnues au plus haut niveau.

Geneviève Auroi-Jaggi
Directrice
Service formation continue, Université de Genève

T able des matières

Contexte général	9
La formation tout au long de la vie LLL: un enjeu important pour les universités	
Validation des acquis et formation continue universitaire	
Pourquoi cette étude?	13
La formation en sciences de gestion de l'Université de Genève et de l'Université de Savoie	15
La procédure de validation des acquis professionnels (VAP)	
Le cursus d'études du DAS en gestion d'entreprise	
Analyse de la formation en sciences de gestion	19
La méthode	
Analyse des résultats	21
Profil des étudiants lors de l'admission	
Motivations	
Mesures de soutien	
Les apprentissages de la VAP	
Forces et faiblesses de la formation	
L'après-formation	33
Une évolution professionnelle	
Le plaisir d'étudier	
Les apports de la formation	
Les types de retombées	
Conclusions	37
Bibliographie	39

C

ontexte général

Le monde du travail et la société évoluent. De nouveaux métiers et domaines d'expertise émergent. Les changements technologiques et le contexte de mondialisation modifient les pratiques professionnelles, le rapport à l'emploi et à la formation. Au cours d'une trajectoire professionnelle, les connaissances acquises en formation initiale et les compétences métiers et générales *soft skills* doivent être actualisées, développées et approfondies. De nombreuses personnes, entrées dans la vie professionnelle avec ou sans diplôme d'enseignement supérieur, ressentent à un moment donné de leur parcours, la nécessité d'une reconnaissance académique en rapport avec leur engagement professionnel. Les professionnels souhaitent ainsi valoriser leur expertise et leurs expériences au sein de l'entreprise et acquérir une meilleure visibilité sur le marché de l'emploi. Pour ce faire, ils adoptent des stratégies de formation continue visant à renforcer leur mobilité et leur employabilité. Ils rejoignent en ce sens *la demande des entreprises qui n'a cessé d'évoluer dans le sens d'une meilleure qualification de son personnel.*¹

¹ Du personnel qualifié pour la Suisse, p. 20. Rapport DFE, septembre 2011

La formation tout au long de la vie: un enjeu important pour les universités

La formation tout au long de la vie devient ainsi un enjeu important pour les professionnels, pour le marché de l'emploi et pour la société. Dans ce contexte, les universités ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre d'une politique de formation tout au long de la vie². La *Charte des universités européennes* (EUA)³ énonce des recommandations incluant, entre autres, le développement d'un environnement d'apprentissage flexible et créatif, la création de programmes d'études pertinents et l'accueil d'un large public avec comme corollaire le développement de la validation des acquis dans les systèmes d'enseignement supérieur. Cette mesure inscrit la formation des professionnels dans une dynamique d'apprentissage tout au long de la vie et renforce les possibilités de qualification d'un public adulte. Le système français de validation des acquis⁴ est ainsi devenu une référence au niveau européen. Il a ouvert l'accès à l'université à des personnes non titulaires du diplôme requis en reconnaissant les aptitudes, connaissances et compétences acquises à travers des expériences professionnelles et extra professionnelles (Validation des acquis personnels et professionnels – VAP, lois de 1985 et 1992). L'élargissement de ce dispositif (Validation des acquis de l'expérience – VAE, loi de 2002) a permis l'obtention partielle ou totale d'un diplôme universitaire. De leur côté, les universités suisses romandes et tessinoise admettent depuis de nombreuses années (dès 1977 pour l'Université de Genève) des personnes sans le titre requis. L'Université de Genève a introduit la VAP (2008) et développé un partenariat régional avec les Hautes écoles de Suisse occidentale (2010)⁵.

2 Hanne Smidt, Andrée Sursok, *Engaging in LLL: Shaping Inclusive and Responsive University Strategies* (SIRUS report) www.eua.be/eua-work-and-policy-area/building-the-european-higher-education-area/projects/shaping-inclusive-and-responsive-university-strate.aspx

3 *Charte des universités européennes pour l'apprentissage tout au long de la vie*, EUA, Bruxelles 2008

4 www.vae.gouv.fr/

5 www.unige.ch/vae

Validation des acquis et formation continue universitaire

De nombreux professionnels ne peuvent ou ne veulent pas s'engager dans une formation à plein temps, destinée en priorité à des étudiants sans expérience professionnelle, que cela soit pour des raisons d'organisation pratique ou de motivation. La VAP, mesure mise en place dans le cadre de la licence en Sciences de gestion, change cette donne. En valorisant l'expérience acquise dans l'entreprise dans le cadre d'un cursus d'études universitaire, elle ouvre de réelles perspectives de formation pour les professionnels. Elle permet l'admission à l'université et les dispense d'une partie d'un programme académique. Pour que l'adulte puisse réaliser la partie complémentaire du programme prescrite par le jury, il doit bénéficier d'une organisation à temps partiel des cours, de plages horaires permettant de concilier vie professionnelle, familiale et sociale et d'une pédagogie interactive alliant apports théoriques et cas pratiques répondant à ses besoins de formation. Ainsi, l'articulation "validation des acquis et formation continue" prend alors tout son sens. ■

Pourquoi cette étude?

La formation en sciences de gestion des Universités de Genève et de Savoie allie une validation des acquis (ci-après VAP) et un cursus de formation continue complémentaire pensé pour les bénéficiaires de la VAP. Depuis sa création en 2004, elle rencontre un vif intérêt de la part des professionnels et des employeurs. À ce jour, plus de 300 professionnels, exerçant en grande majorité en Suisse romande, se sont formés ou sont en cours de formation. Plus de 200 étudiants ont obtenu la licence en Sciences de gestion de l'Université de Savoie et le diplôme de formation continue (DAS) en Gestion d'entreprise de l'Université de Genève⁶. La licence française est équivalente au titre de bachelor délivré dans les universités suisses.

L'originalité de ce dispositif et le succès renouvelé de cette offre de formation nous a amenés à réaliser cette étude empirique pour comprendre ce que sont devenus les diplômés en sciences de gestion. Les objectifs de cette étude sont pluriels. Ils

⁶ www.unige.ch/formcont.ch/gestionentreprise.html

visent à évaluer la dimension formatrice de la démarche de validation des acquis, à questionner l'articulation entre validation des acquis et processus de formation, à analyser les difficultés rencontrées et les ressources mobilisées pendant la formation et à mesurer les effets de la formation et la plus-value du diplôme dans une trajectoire professionnelle.

Plusieurs questions retiennent l'attention: la réflexion menée par le professionnel lors de la constitution de son dossier de validation des acquis est-elle un élément important dans la formation? Les compétences, connaissances et aptitudes identifiées lors de la VAP aident-elles lors de la formation? Quels sont les renforcements positifs de la formation à un niveau personnel et professionnel? Quels sont les effets de la formation dans une évolution de carrière?

Pour fonder notre démarche, l'ensemble du dispositif – de la validation des acquis à l'obtention du diplôme – est considéré comme un processus de formation dynamique et cohérent. Trois étapes sont identifiées: la procédure de validation des acquis, la formation continue et l'après formation. La procédure de validation des acquis est vue comme une étape essentielle de ce dispositif. En effet, comme le suggère Champy-Remoussenard (2007)⁷, *la démarche qui conduit un individu à se porter candidat à la validation d'un diplôme sur la base des acquis de son expérience déclenche un processus de développement tout à fait original qui s'apparente, à certains égards, à un processus formateur*. Dans une première partie, nous précisons le contexte dans lequel s'inscrit la mise en place de cette licence en Sciences de gestion avec validation d'acquis en décrivant les étapes de cette formation et ses enjeux pour les candidats. La deuxième partie, consacrée à l'étude empirique, nous permettra de répondre aux diverses questions que nous nous posons. Nous interrogerons les perspectives de ce type de formation dans les processus de formation et qualification des professionnels. ■

7 “Les effets formateurs de la VAE: perspectives inattendues dessinées par un nouveau mode d'accès à la certification”, *Actualité de la recherche en éducation et en formation*, Strasbourg, 2007 p. 1-12



La formation en sciences de gestion de l'Université de Genève et de l'Université de Savoie

Cette formation transfrontalière innovante est placée sous la responsabilité d'un comité scientifique franco-suisse dans lequel sont représentés les milieux académiques et professionnels. Chaque université apporte son expertise, l'Université de Savoie pour la VAP⁸ et l'Université de Genève pour le programme de formation continue complémentaire, le DAS en Gestion d'entreprise⁹. La formation a été mise en place pour répondre à la fois aux besoins des entreprises et des professionnels. Elle offre l'opportunité de mettre à niveau et de développer de nouvelles compétences et connaissances. Elle permet de valoriser une expérience qui n'est en principe pas reconnue dans des cursus universitaires.

⁸ www.univ-savoie.fr/index.php?id=133

⁹ <http://gestion.unige.ch/modules/gestion.html>

Le dispositif est pensé en deux étapes:

1 La procédure de validation des acquis professionnels (VAP)

La procédure de validation des acquis personnels et professionnels se déroule au printemps de chaque année. Le jury de VAP se compose de membres des Universités de Genève et de Savoie et de professionnels représentant différents domaines d'activité en lien avec le programme d'études (ressources humaines, gestion, banque...).

Après s'être informé des exigences de la formation, le candidat constitue son dossier. En formalisant son expérience, il vise à démontrer un niveau d'acquisition de compétences et de connaissances équivalant aux deux premières années de la licence en Sciences de gestion. Le jury évalue les acquis du candidat. Il entend le candidat qui est invité, notamment, à exprimer ses motivations et la faisabilité de son projet. Cet ensemble d'informations permet au jury d'accepter ou de refuser la demande du candidat. En cas de décision positive, le candidat est inscrit comme étudiant en licence en Sciences de gestion de l'Université de Savoie. 120 crédits ECTS¹⁰ sur les 180 crédits requis lui sont validés. Les 60 crédits supplémentaires vont être acquis dans le cadre du programme du DAS en Gestion d'entreprise de l'Université de Genève.

2 Le cursus d'études du DAS en Gestion d'entreprise

L'étudiant intègre la promotion du DAS en automne de la même année tout en continuant à assumer ses responsabilités professionnelles. Le programme s'étend sur trois semestres et se déroule à quinzaine, les vendredis après-midi et samedis matin. Il se compose de seize modules thématiques et d'un travail de mémoire en lien avec le monde professionnel. La pédagogie mise en œuvre allie à garder "enseignements théoriques" et études de cas. Les enseignements sont assurés par des enseignants académiques et des experts du terrain.

Ce programme académique a pour objectif de permettre l'acquisition de connaissances pluridisciplinaires et la mobilisation de compétences métiers, méthodologiques et transversales. Le partage des savoirs et des expériences est

¹⁰ European Credit Transfer and Accumulation System

favorisé par des travaux de groupe. Ceux-ci permettent le déploiement de compétences sociales telles que l'écoute, l'expression, la gestion des conflits, la coopération entre pairs. Le cursus d'études s'achève par la soutenance d'un mémoire qui *représente la signature personnelle apportée par l'étudiant au programme standard imposé*¹¹. Il est pensé comme le moment d'appropriation des acquis de la formation. Il démontre la capacité de l'étudiant à interroger sa pratique professionnelle en utilisant les approches interdisciplinaires et méthodologiques apportées par la formation. Il se situe à l'interface de la formation et de la vie professionnelle.

L'obtention de la licence en Sciences de gestion de l'Université de Savoie rend compte de la validation des acquis obtenus et de la réussite du programme d'études du DAS. ■

¹¹ Selon les directives internes travail de mémoire, DAS/licence en Sciences de gestion, 7 avril 2010

A

analyse de la formation

en sciences de gestion

La méthode

Pour évaluer les retombées de cette formation dans les trajectoires professionnelles, un questionnaire semi-ouvert a été créé. Il comprend des questions fermées avec un choix limité de réponses et des champs de commentaires ouverts pour chacun des thèmes traités. Pour terminer, le répondant est appelé à développer une appréciation du dispositif de formation. Pour répondre à notre questionnement, nous avons retenu divers types de matériau. Nos propres observations, en tant que membres du jury VAP, ont tout d'abord servi de base à notre réflexion. L'Université de Genève nous a ensuite fourni un certain nombre d'informations statistiques. Le questionnaire a été envoyé, mi-février 2012, aux étudiants inscrits dans les promotions 2004 à 2009 et diplômés au plus tard en 2011. Au total 229 étudiants ont été sollicités. Le taux de retour après un mois était de 31,3% (soit 72 réponses), les réponses s'équilibrant selon les promotions. Cet échantillon regroupait 81,2% d'hommes et 18,8% de femmes, ce qui est assez conforme à la répartition des genres dans les volées. Le questionnaire a été administré en ligne. Le dépouillement et l'analyse des données ont été réalisés durant le printemps 2012.

Le questionnaire a été construit suivant la logique chronologique du déroulement de la formation. Il avait comme objectif de répondre à trois questions:

- Qui sont les professionnels engagés dans cette formation?
- Comment ont-ils appréhendé la formation?
- Comment évaluent-ils ses apports?

Il a été structuré autour de trois axes :

1 Identification des professionnels

Le niveau d'études, la situation professionnelle et l'âge au moment de leur engagement dans la procédure VAP, leurs attentes et motivations à s'engager dans la formation, le financement de la formation et le soutien éventuel de leur employeur ont constitué la première partie du questionnaire.

2 Connaissance de leurs perceptions et appréhension du programme

Les questions ont visé à mieux connaître la manière dont les étapes de la démarche ont été jugées par chacun (ce qui a été apprécié, les difficultés rencontrées à chaque étape) et à identifier les apports personnels et professionnels tant dans la phase de validation d'acquis que de formation universitaire.

3 Identification des retombées du programme

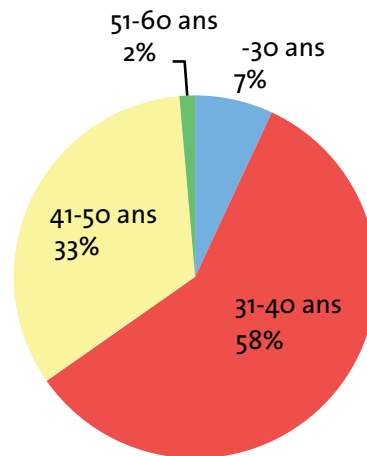
La troisième partie a eu pour but d'évaluer les retombées de la formation en termes d'évolution de carrière et d'acquis professionnels et personnels. ■

A

nalyse des résultats

Profil des étudiants en sciences de gestion lors de l'admission dans le programme: âge, fonction, niveau d'études

Âge à l'entrée dans le processus de VAP



Les répondants se situent majoritairement dans la classe d'âge entre 31 et 40 ans (pour 58,3%), voire un peu plus tard, puisque 33,3% ont entre 41 et 50 ans. Ils totalisent en moyenne 16,5 années d'expérience professionnelle.

Les contraintes liées aux conditions d'admission (bénéficiaire de 5 ans d'expérience dans un poste à responsabilité) et le facteur "validation des acquis" ont certainement joué un rôle dans cette répartition.

Fonction

La fonction de cadre (53,8%) ou de cadre supérieur (23,1%) est exercée par la majorité des répondants lors de l'entrée dans le processus de VAP. Les employés représentent 18,5% des répondants et les professions indépendantes 4,6%. L'activité professionnelle est exercée principalement en Suisse romande. Les répondants sont des hommes à 81,2%. Les candidates femmes représentent 18,8%. Elles occupent en majorité des postes de cadre ou de cadre supérieur.

Il est à noter que le profil de ces candidats VAP correspond au profil des bénéficiaires de la VAE dans les universités françaises, tant au niveau de la répartition liée à l'âge (forte représentativité des 30-39 ans suivis par les 40-49 ans), au sexe (majorité d'hommes) et à l'appartenance socioprofessionnelle (majorité de cadres)¹².

Niveau des études

Les répondants ont suivi dans leur grande majorité des formations continues (72,5%) qu'elles soient dispensées par les organismes privés ou par l'université.

¹² A. Le Roux, *La validation des acquis de l'expérience (VAE) dans les établissements d'enseignement supérieur en 2010*, Note d'information 11.30, Ministère de l'éducation nationale, décembre 2011
www.education.gouv.fr

Sur les 71 répondants, 44 n'ont jamais été inscrits à l'université, 27 ont entamé ou terminé des études universitaires de formation initiale ou continue.

63 sur 71 répondants ont donné des informations plus précises sur leur plus haut niveau d'études ou titre obtenu avant leur entrée en formation. A titre indicatif, environ la moitié des répondants font état de diplômes professionnels ne permettant pas l'admission à l'université (certificat fédéral de capacité CFC, brevet ou un diplôme fédéral ou diplôme de formation professionnelle supérieure dans des secteurs aussi variés que l'horlogerie, la gestion, la comptabilité, l'informatique, l'hôtellerie). Un peu moins d'un quart des répondants ont acquis une maturité ou un baccalauréat. Une minorité d'entre eux ont commencé les études universitaires. Seuls deux répondants ont acquis un grade universitaire (master). Les autres répondants ont obtenu un titre HES.

Le dépouillement des réponses a mis en valeur la richesse des parcours de formation et l'engagement des professionnels dans un processus de qualification. La procédure de validation des acquis, en ouvrant l'université à un large public, a pleinement joué son rôle de passerelle et de promotion sociale. Selon un répondant, la VAP est ainsi un moyen permettant "à des non universitaires de pouvoir accéder à des études supérieures et d'obtenir in fine la licence" ou de reprendre "mes études grâce à cette formation".

Motivations

Pourquoi un professionnel occupant une fonction d'un niveau relativement élevé dans une entreprise décide d'entreprendre des études universitaires? Parmi les raisons proposées, trois réponses sont le plus souvent retenues:

- Acquérir des connaissances théoriques et des outils (87,5%)
- Obtenir un diplôme universitaire (87,5%)
- Assurer son avenir professionnel et son employabilité (81,9%)

Les motivations de départ sont multiples. Les répondants expriment en premier un besoin d'apprendre. Ils soulignent l'importance d'acquérir une approche académique et de s'appuyer sur un background économique et financier pour mieux comprendre les problématiques d'entreprise. Acquérir des connaissances et des

¹³ *La validation des acquis professionnels. Bilan des pratiques actuelles, enjeux pour les dispositifs futurs*, p. 1, Céreq (Centre d'étude et de recherches sur les qualifications), Bref n° 185, avril 2002
<http://www.cereq.fr/cereq/b185.pdf>

outils permet de savoir prendre de la hauteur, ou comme le dit un répondant de laisser tomber les a priori. L'aspiration à une évolution professionnelle et le besoin d'assurer son avenir nécessitent de développer son employabilité, ce qu'un diplôme universitaire semble être à même d'apporter. Ainsi les répondants *...s'inscrivent clairement dans une dynamique de changement, d'évolution personnelle ou professionnelle. Ils ont pour objectif d'accroître leur qualification dans une logique de progression, dans leur domaine de compétence, de promotion ou de reconversion. La VAP leur permet essentiellement de faciliter, en le raccourcissant, le parcours de formation dans lequel ils souhaitent s'engager* (Céreq 2002)¹³.

Selon Ph. Carré, les motivations pour s'engager dans une formation sont de deux ordres: *extrinsèques* et *intrinsèques* (Carré, 2004)¹⁴. Les motifs *extrinsèques* tels que la culture de promotion interne de l'entreprise, les contingences du marché de l'emploi, la valeur économique et sociale du diplôme universitaire, la nécessité de mettre à jour ses connaissances et développer ses compétences afin de s'adapter aux changements technologiques et sociétaux participent à cet élan de se former. Les motifs *intrinsèques* liés au plaisir d'étudier, à la curiosité intellectuelle et aux contacts sociaux sont davantage mobilisés pendant la formation.

Cependant, chaque personne a ses propres motifs d'engagement *pluriels, contingents* et *évolutifs* (Carré, 2004)¹⁵. Elle va anticiper, organiser et mettre en œuvre des stratégies d'apprentissage. Ces configurations plus personnelles soutiennent l'investissement du professionnel pendant toute la durée du processus de formation.

Mesures de soutien

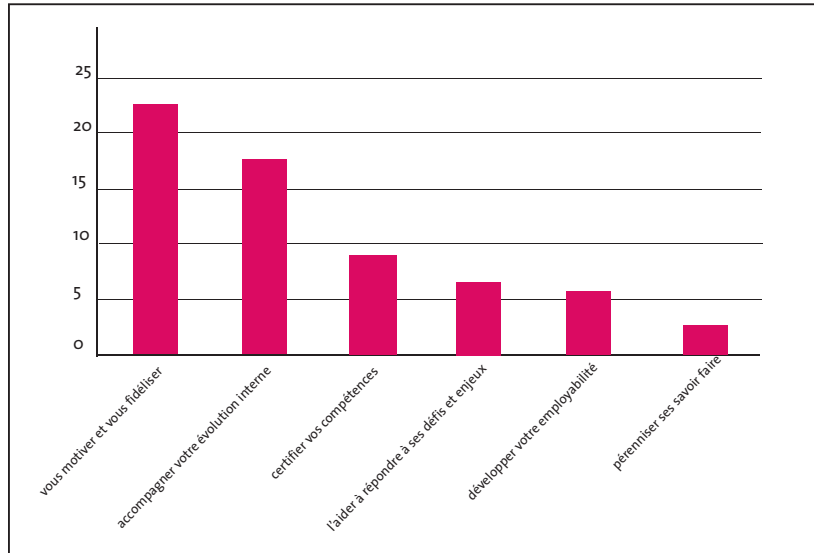
Deux questions distinctes ont été posées aux répondants pour évaluer le soutien apporté par l'entreprise au projet de formation, la première en terme de temps accordé, la seconde en terme de financement de la formation.

Parmi les 72 répondants, 40 ont négocié du temps pour suivre les cours. 35 répondants sur 72 ont bénéficié d'un soutien financier. Les informations données

14 Ph. Carré "La motivation et le rapport à la formation" p. 279-299 In *Traité des sciences et de la formation*, Paris, Éditions Dunod, 2004

15 *Ib*

par les candidats lors des jurys montrent que d'autres négociations ont été menées avec les employeurs. Une baisse du temps de travail, un réaménagement de



l'horaire, des vacances employées pour les cours figurent parmi les solutions retenues. Ainsi, l'engagement personnel est conséquent au niveau de l'investissement financier, du temps dévolu à la formation et des aménagements professionnels et familiaux à prévoir. Entrer dans un processus de formation tout au long de la vie en Suisse procède de la responsabilité des individus et des entreprises. La politique de formation de l'entreprise joue donc un rôle important dans la qualification des professionnels.

Tableau n° 1 | Pourquoi l'entreprise a financé la formation

Total des répondants = 35

Du point de vue des répondants, les motivations des employeurs à leur accorder une aide financière portent sur deux aspects principaux: leur motivation et

16 S. Hanhart, H.-R. Schulz, S. Perez, D. Diagne, C. Meier, O. Strobel, *La formation professionnelle continue dans les entreprises publiques et privées en Suisse: coûts, avantages et financement*, Berne, 2004, NFPNR43 www.snf.ch/SiteCollection Documents/nfp/nfp43_hanhart_synthesis19.pdf

fidélisation (62,9%) et leur évolution interne en entreprise (51,4%). Des aspects tels que “certifier ses compétences (25,7%)”, “aider à répondre aux défis et enjeux de l’entreprise (20%)”, “développer son employabilité (17,1%)” ou “pérenniser ses savoir faire (8,6%)” ont été moins bien appréciés. Les résultats d’une enquête menée auprès des entreprises suisses (Hanhart *et al.* 2004)¹⁶ montrent que les motivations des employeurs à soutenir la formation de leur personnel diffèrent quelque peu. Elles sont majoritairement de trois ordres: les gains d’efficacité de leurs collaborateurs, le maintien du niveau de compétences des employés et l’acquisition de meilleures connaissances d’information et, de manière plus générale, des nouvelles techniques de la communication. Ces résultats s’inscrivent dans la politique de formation et de qualification mise en œuvre au sein d’une entreprise, alors que les répondants font plus état de mesures visant à soutenir l’évolution de leur carrière au sein d’une entreprise.

Les apprentissages de la VAP

Constitution du dossier de VAP

	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4
Identifier vos points forts et faibles, vos compétences	41,7	23,6	23,6	6,9
Clarifier vos motivations à reprendre des études	31,9	25	15,3	25
Meilleure perception de votre fonction et parcours	20,8	25	40,3	12,5
Capacité à mieux organiser votre CV, à communiquer sur vous et votre travail	4,2	23,6	16,7	48,6

Cette procédure est jugée lourde par 31% des répondants et difficile par 28% d’entre eux. 41% n’ont pas ressenti cette même intensité de difficulté. Dans la grande majorité des cas, les professionnels constituent leur dossier dans un laps de temps court, entre 3 et 6 mois (entre le moment de prise d’information et le passage devant le jury).

Tableau n° 2 | Classement des apprentissages liés à la constitution du dossier VAP

80 % des répondants considèrent que la création du dossier de validation des acquis leur a été utile personnellement dans leurs apprentissages. Sur les quatre réponses proposées, trois sont le plus fréquemment données. “Identifier vos points forts et faibles, vos compétences” est placée au premier rang des apprentissages. Viennent ensuite “clarifier vos motivations à reprendre vos études” et, dans un troisième temps, une “meilleure perception de votre fonction et de votre parcours. Lorsque le candidat décrit, analyse et explicite ce qu’il a réalisé, pourquoi et comment (formations, emplois, activités professionnelles, associatives...), il entre dans une démarche proche du bilan de compétences. Cependant, la validation des

	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4
Capacité à communiquer sur vous et votre travail	36,1	33,3	15,3	6,9
Capacité à répondre à des questions et à valoriser vos compétences	26,4	37,5	16,7	13,9
Compréhension des contraintes de la formation et du niveau exigé	19,4	5,6	20,8	45,8
Autoévaluation de vos capacités à suivre une formation	12,5	16,7	38,9	25

acquis introduit un autre défi, celui de mettre en lien les compétences mobilisées dans un environnement professionnel (missions, tâches, activités) avec les attendus d’un diplôme (compétences et connaissances enseignées dans un programme de licence). Cette démarche s’inscrit dans un processus de formation en initiant une réflexion sur son propre rapport au savoir.

Tableau n° 3 | Les apprentissages lors du passage devant le jury de VAP

Les capacités à “communiquer sur soi et son travail” et à “répondre à des questions et valoriser ses compétences” constituent les deux principaux apprentissages du

passage devant le jury. Ce travail d'explicitation et de communication sur sa trajectoire professionnelle et personnelle est apprécié comme un moment important pour la majorité des répondants.

La "compréhension des contraintes de la formation et du niveau exigé" et "l'autoévaluation de ses capacités à suivre une formation" sont par contre moins bien notées. La majorité des répondants (55,6%) disent n'avoir pas eu à mobiliser ces compétences pendant la formation.

La VAP est valorisée à travers les commentaires des répondants. Elle est vue comme un moyen facilitateur de reprise d'études et comme une reconnaissance de son expérience professionnelle et personnelle. Comme le dit un des répondants: "Elle (la VAP) ouvre la porte à des formations ou des diplômes sans repasser éternellement par la case départ, ce qui est souvent un frein (temps de formation allongé pour des personnes déjà âgées, coûts véritablement engagés plus conséquents, découragement anticipé sur la durée,...)".

Une autre personne souligne que "la VAP est un excellent système pour reconnaître des compétences acquises au fil de l'expérience et de formations diverses. La VAP tricote ce patchwork en un ensemble cohérent. Je la trouve aussi efficace pour l'estime de soi, le V de validation pourrait être remplacé pour moi par le V de valorisation".

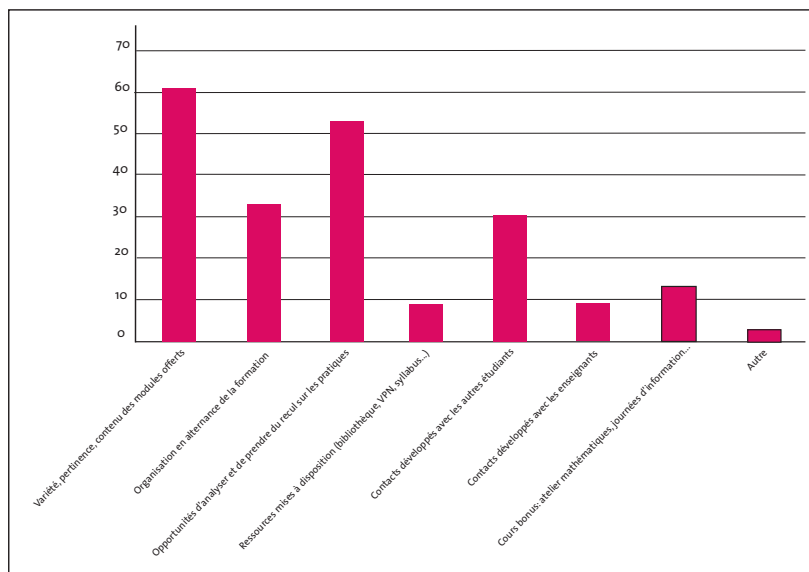
Ansart *et al* (2010)¹⁷ considèrent que la validation des acquis s'apparente à un nouveau départ. Le candidat entre dans une dynamique qui modifie ses approches et son comportement en entreprise. Les multiples apports possibles de la validation des acquis pour les professionnels peuvent se résumer, selon ces auteurs, en trois points :

La reconnaissance est d'abord le fait de l'institution ayant délivré le diplôme ou validé une partie de la formation. Elle est aussi celle de l'entreprise accordant une promotion ou une augmentation de salaire. Elle provient également de l'entourage qui accorde plus de légitimité au professionnel dans la fonction exercée.

La confiance renvoie à soi, puisque le candidat est *beaucoup plus à même d'affirmer sa trajectoire professionnelle et de lui donner une nouvelle orientation*. Elle lui permet d'approcher différemment son activité car il est "capable de l'analyser, d'en voir les limites, de recourir aux savoirs académiques".

17 S. Ansart, P.-Y. Sanseau et P. Lefort, "L'après VAE: reconnaissance et émergence d'un nouvel acteur" in *La VAE: un outil de développement des compétences*, Paris, Édition Dunod, 2010, p. 69-77

Le processus de validation des acquis favorise **l'émergence d'un nouvel acteur**.
 Il *provoque chez l'individu une restructuration des modes de penser et d'agir...
 l'individu développe une nouvelle perception de soi, des autres, de son
 environnement... l'action devient plus réfléchie, plus mature et plus
 problématisée.*



Forces et faiblesses de la formation

Quels sont les éléments ayant facilité la formation et quelles sont les difficultés rencontrées pendant les dix-huit mois de la formation?

Tableau n°4 | Ce qui a été le plus apprécié dans cette formation

Nombre total répondants = 72

Les éléments les plus appréciés dans cette formation tiennent tout d'abord à sa pédagogie "variété, pertinence et contenu des modules offerts" et aux "opportunités d'analyser et de prendre du recul sur les pratiques". Ainsi, l'acquisition de connaissances théoriques et d'outils, qui constituait l'une des premières motivations de départ, a pu être satisfaite. Des répondants évoquent

“la qualité de l’enseignement” ou mentionnent que “cette formation ouvre des univers de connaissances”. Au delà des réponses aux questions fermées, beaucoup

	Rang 1	Rang 2	Rang 3
Le soutien professionnel et/ou familial	13,9	27,8	20,8
Le plaisir d’étudier, la curiosité intellectuelle	65,3	19,4	9,7
Le soutien des autres étudiants	5,6	37,5	26,4
La perspective d’ouvertures professionnelles	13,9	11,1	34,7

de commentaires évoquent la maîtrise de compétences telles que “structurer, conceptualiser mon apprentissage empirique”, “développer ma capacité d’analyse”, “fournir des références pour mieux appréhender les problématiques métiers”.

Tableau n° 5 | Ce qui a le plus aidé à réussir la formation

Le plaisir d’étudier et la curiosité intellectuelle sont placés au premier rang des éléments ayant permis de réussir la formation. On retrouve ainsi les motivations de départ liées au désir d’apprendre. D’autres facteurs, comme le soutien professionnel et familial et la perspective d’ouvertures professionnelles, ont été retenus par certains répondants. Le soutien des autres étudiants par contre a été classé en dernière position des raisons évoquées.

Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées tiennent principalement à la gestion du planning études/emploi (86,1%), dans une moindre mesure à la densité du programme (79,2%) et à l’impact sur la vie familiale (65,3%). Certains répondants mentionnent leur difficulté à “garder la motivation sur la durée”. Ces difficultés peuvent être

facilement comprises. Les étudiants ne doivent pas seulement être présents aux cours, mais fournir un travail important de préparation aux examens. Ces exigences universitaires cohabitent avec celles de l'entreprise sur une durée relativement longue (18 mois).

Les rares reproches émis dans les commentaires des participants à ce programme tiennent plus au niveau hétérogène de la classe, faisant parfois dire que la sélectivité à l'entrée n'est pas assez forte, ou au niveau inégal d'investissement des étudiants dans les groupes de travail, qui se répercute parfois sur l'ambiance de la classe. Quelques commentaires expriment de la "frustration par rapport au niveau de connaissance et de maturité de la classe" ou de la déception quant à "l'apathie de la classe et le manque de confrontation d'idées". ■



'après formation

Les apports de la formation témoignent l'engagement des répondants. L'obtention de la licence en Sciences de gestion, ultime étape du parcours, est un moment fort de reconnaissance sociale, professionnelle et personnelle.

Une évolution professionnelle

Entre 2004 et 2009 le taux de succès à la licence en Sciences de gestion approche les 98 % du nombre d'inscrits.

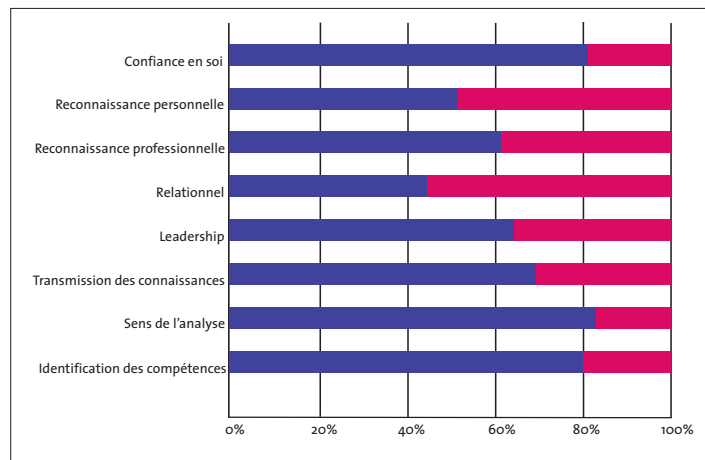
La recherche d'une meilleure qualification et employabilité a été une des raisons fortes de l'engagement des professionnels dans la formation. Dans les faits, l'obtention du titre de licence en Sciences de gestion a permis à la grande majorité des répondants (65,3 %) d'évoluer professionnellement. Cette évolution s'est traduite dans 43,5 % des cas par un changement d'entreprise et dans 30,4 % des cas par un changement de poste avec une promotion dans la même entreprise. Dans une moindre mesure, même si le poste n'a pas changé, 17,4 % ont considéré que leurs compétences étaient mieux reconnues dans l'environnement professionnel. Enfin 8,7 % ont créé une activité professionnelle indépendante. La

plus-value du diplôme sur le marché de l'emploi et la "valorisation pour le CV" ont été évoquées dans les commentaires des répondants "Diplôme universitaire qui m'a permis de ne plus être défavorisé dans les recrutements", "La chance pour des non universitaires d'accéder à des études supérieures et in fine, d'obtenir une licence", Un répondant conclut: "Pour moi, il s'agissait d'un mouvement défensif dans ma carrière, elle (la licence) me permet d'augmenter de manière substantielle mon employabilité en cas d'échec de ma société. Elle me donne aussi la possibilité d'enseigner et probablement d'effectuer une conversion professionnelle".

Le plaisir d'étudier

Le plaisir d'étudier et la curiosité intellectuelle ont été perçus comme un élément central de la réussite de la formation.¹⁸ Pour 15% des diplômés, cette aventure intellectuelle a continué. L'obtention de la licence en Sciences de gestion leur a permis de s'inscrire en Master of Business Administration (MBA) et de continuer ainsi leur processus de formation tout au long de la vie.

Tableau n° 6 | Les apports de la formation



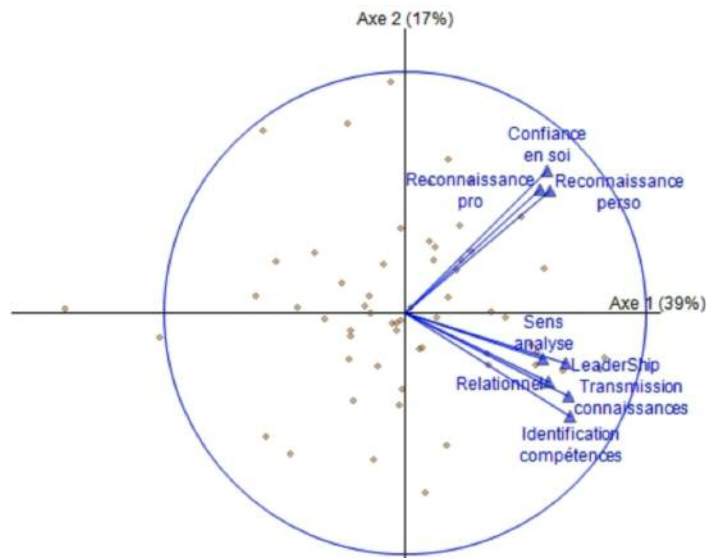
¹⁸ Tableau 6 | Ce qui a le plus aidé à réussir la formation

A l'issue de la formation, plusieurs apports ressortent de manière significative, notamment le développement du sens de l'analyse et l'amélioration de la confiance en soi. Certains commentaires complémentaires mettent en évidence un souhait d'affiliation au monde universitaire, tant dans l'acquisition de compétences que de la maîtrise de concepts académiques. Cela leur a permis "de sortir le nez du guidon", d'avoir "une meilleure vision des problèmes", ou encore de noter que "mon langage a évolué, mes expressions écrites et orales sont devenues plus scientifiques, les termes plus explicites, j'ai acquis plus de crédibilité".

Les types de retombées de la formation

La figure n° 1 qui suit permet d'approfondir la question des apports de la formation en affinant les réponses à cette question. L'axe 1 représente le niveau global des attentes et l'axe 2 les types de retombées

Figure n° 1 | Les types de retombées



Deux groupes de retombées se distinguent: le premier (en haut) rassemble les apports liés à soi-même (reconnaissance personnelle et professionnelle, confiance en soi) tandis que le deuxième (en bas) concerne plutôt les aspects liés aux compétences et connaissances acquises (sens de l'analyse, leadership, relationnel etc.). Cette carte suggère ainsi l'existence de deux catégories différentes de retombées: d'une part celles valorisant l'évolution de l'image de soi et d'autre part celles valorisant l'évolution des compétences qui pourront être mises au service de l'activité professionnelle.

L'évolution des compétences du professionnel, de ses capacités et de l'image de soi peut être rapprochée des apports de la validation des acquis (reconnaissance, confiance en soi et émergence d'un nouvel acteur) tels que formulés par Ansart et al (2010)¹⁹. Elle s'applique à l'ensemble du dispositif de formation couplant la VAP et formation continue. Les retombées de la formation conduisent à une meilleure reconnaissance (de la part de l'entreprise, de l'université, de son entourage), à un renforcement du sentiment de confiance en soi et au développement d'un nouvel acteur. Par le processus d'auto-formation que déclenche la validation des acquis et la formation, un nouvel acteur se développe. Il saura se positionner comme un "apprenant" affectionnant l'apprentissage et comme un individu réflexif, capable d'autocritique et apte à bâtir son autorité, son leadership et son discernement. Ces caractéristiques sont de plus en plus importantes *dans un monde où les individus ont de nouvelles aspirations, où la composante sociale prend de plus en plus d'importance dans l'entreprise, où l'individu aspire à vivre en tant que tel et reconnu comme tel au sein de l'entreprise* (Ansart et al, 2010)²⁰. ■

19 S. Ansart, P.-Y. Sanséau, P. Lefort, *La VAE: un outil de développement des compétences*, p. 74-75, Paris, Éditions Dunod, 2010

20 S. Ansart, P.-Y. Sanséau, P. Lefort, *La VAE: un outil de développement des compétences*, p. 74-75, Paris, Éditions Dunod, 2010

Conclusions

La création par les Universités de Genève et de Savoie de la formation en Sciences de gestion, accessible aux professionnels après une validation des acquis, est une réussite. Une grande majorité d'entre eux, inscrits entre 2004 et 2009 ont obtenu la licence en Sciences de gestion de l'Université de Savoie et le diplôme de formation continue (DAS) en Gestion d'entreprise de l'Université de Genève.

Cette enquête nous permet de conclure à la pertinence de cette formation alliant procédure de VAP et programme de formation continue (DAS). Les commentaires des participants des différentes volées sont quasi unanimement positifs. Le dispositif de validation des acquis est vécue comme une chance d'accéder à l'université et de s'engager dans un programme académique. Elle joue un rôle moteur dans le projet personnel et professionnel de la personne. En validant les expériences professionnelles et extra professionnelles, les compétences et connaissances, la VAP permet d'entrer directement en dernière année d'un cursus de licence en Sciences de gestion. Les répondants vivent cette possibilité d'accéder au savoir, comme une véritable valorisation personnelle et professionnelle.

La VAP est un moment important du processus de formation. La constitution du dossier et le passage devant le jury conduisent les professionnels à formaliser leurs expériences, à identifier leurs connaissances et compétences et à clarifier leurs motivations personnelles et professionnelles pour s'engager dans un projet de formation. L'étape de la VAP dynamise la personne. Elle lui permet d'identifier ses points forts et faibles et de mieux se situer professionnellement. Elle fait de lui un acteur de sa formation.

Le programme du DAS, conciliant vie professionnelle et études, constitue une opportunité d'étudier à l'université. Les motivations pour s'engager en formation sont fortement liées aux besoins d'acquérir des connaissances théoriques et des outils. Les contenus et la qualité des enseignements répondent à ces attentes. Pour un certain nombre de professionnels, il s'agit aussi, en accédant à l'université, de combler un manque, de réaliser un rêve ou d'effacer un échec scolaire.

Les retombées professionnelles de la formation et du diplôme sont également très positives. Les professionnels développent des capacités d'analyse, de réflexion et de prise de distance et sont confortés dans leurs compétences et habiletés. La majorité des diplômés évoluent professionnellement en changeant de poste ou en créant leur propre affaire. Pour tous, de nombreux renforcements positifs sont observés et ont une influence positive indéniable dans les rapports avec leurs employeurs et leurs collègues: compétences mieux reconnues, confiance accrue en soi dans l'exercice de leur activité et finalement meilleure reconnaissance professionnelle due à la plus value qu'apporte un titre académique dans un curriculum vitae.

Enfin, cette formation constitue une opportunité d'ouverture culturelle par la rencontre et l'échange d'expériences avec des pairs ayant repris des études, par l'entraide tout au long de la formation et également par la création de réseaux professionnels et de véritables amitiés.

Tout porte à croire qu'il faut poursuivre et développer ce type de formation pertinente pour les professionnels et innovante pour les universités. ■

Bibliographie

S. Ansart, P.-Y. Sanséau, P. Lefort, “L’après VAE: reconnaissance et émergence d’un nouvel acteur” in *La VAE: un outil de développement des compétences*, Paris, Éditions Dunod, 2010

Ph. Carré, “La motivation et le rapport à la formation”, in *Traité des sciences et de la formation*, Paris, Éditions Dunod, 2004

CEREQ, *La validation des acquis professionnels. Bilan des pratiques actuelles, enjeux pour les dispositifs futurs*, Bref no 185, avril 2002
www.cereq.fr/cereq/b185.pdf

Comité interministériel pour le développement de la VAE, Le portail de la Validation des acquis de l’expérience
www.vae.gouv.fr

Département fédéral de l’économie, *Du personnel qualifié pour la Suisse. Une initiative du Département fédéral de l’économie*, DFE, 2011
www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/24189.pdf

EUA, *Charte des universités européennes pour l’apprentissage tout au long de la vie*, Bruxelles, 2008
www.eua.be/eua-work-and-policy-area/building-the-european-higher-education-area-bologna-process/

S. Hanhart, H.-R. Schulz, S. Perez, D. Diagne, C. Meier, O. Strobel, *La formation professionnelle continue dans les entreprises publiques et privées en Suisse: coûts, avantages et financement*, NFPNR43, 2004
[www.snf.ch/SiteCollection Documents/nfp/nfp43_hanhart_synthesis19.pdf](http://www.snf.ch/SiteCollection/Documents/nfp/nfp43_hanhart_synthesis19.pdf)

A. Le Roux, *La validation des acquis de l’expérience (VAE) dans les établissements d’enseignement supérieur en 2010*, Note d’information 11.30, Ministère de l’éducation nationale, décembre 2011
www.education.gouv.fr

H. Schmidt, A. Sursok, *Engaging in LLL: Shaping Inclusive and Responsive University Strategies (SIRUS report)*
www.eua.be/eua-work-and-policy-area/building-the-european-higher-education-area/projects/shaping-inclusive-and-responsive-university-strate.aspx



**Vous souhaitez assurer
votre développement
professionnel ou personnel?**

www.unige.ch/for



L'Université de Genève vous offre plus de 250 programmes en cours d'emploi

Diplômants

MAS | Master of Advanced Studies – 60 crédits ECTS*

DAS | Diploma of Advanced Studies – 30 crédits ECTS*

CAS | Certificate of Advanced Studies – 10 crédits ECTS*

* au minimum

Qualifiants

Sessions | Journées | Conférences | Executive Summer School |
Cours intra-entreprise

À distance

Programmes mixtes ou entièrement à distance

Catalogue 2013 | 2014



www.unige.ch/formcont

À commander
info-formcont@unige.ch



www.unige.ch/formcont