



Fongecif Languedoc Roussillon

**Enjeux, évolutions et
pratiques du bilan de
compétences aujourd'hui**

Lundi 21 juin 2010

André Chauvet
CONSEIL 



Enjeux, évolutions et pratiques du bilan de compétences aujourd'hui

- 1- Points de repère sur le contexte
- 2- La place du bilan de compétences...
- 3- Des observations et des questions
- 4- Enjeux et des perspectives



1- Points de repère

1-1 Un contexte en évolution depuis 1991

- Changements organisationnels
- Transformation des emplois
- Evolution des représentations et de la place du travail
- Importance de la capitalisation et du développement des compétences

1-2 Des observations

- Crise économique avec les conséquences observables et prévisibles de repositionnements professionnels
- Réalité objectivable de la mobilité professionnelle contrainte et choisie et les conséquences en terme d'orientation tout au long de la vie



1-2 Des observations

- Aspiration au changement professionnel mais processus de décision complexes vue l'incertitude et les risques associés
- Volonté de faciliter l'accès et d'améliorer la qualité des services rendus dans le champ de l'information et du conseil.

1-3 Un sujet d'actualité

1-1 Le contexte actuel : de nombreux débats :

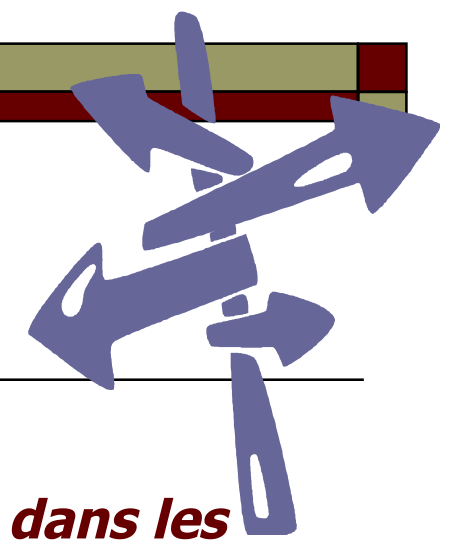
- Textes européens,
- Loi sur l'orientation et la formation tout au long de la vie,
- Démarches de labellisation, contrôles qualité....

1-3 Un sujet d'actualité

La résolution du Conseil de l'UE (21 nov 08) :

« Mieux inclure l'orientation tout au long de la vie dans les stratégies d'éducation et de formation tout au long de la vie »

- Favoriser l'acquisition de la capacité à s'orienter tout au long de la vie
- Faciliter l'accès de tous les citoyens aux services d'orientation
- Développer l'assurance qualité des services d'orientation
- Encourager la coordination et la coopération des différents acteurs aux niveaux national, régional et local



1-3 Un sujet d'actualité

« Permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle. »

La loi relative à

« l'orientation et à la formation tout au long de la vie » de 2009 vise à ...

- Un **droit** à l'information, à l'orientation et à la qualification professionnelle
- Des propositions autour de la mise en place d'un **service public d'orientation** et de la **labellisation** des réseaux

1-4 Des repères en question

Aujourd'hui : une interrogation du modèle dominant chronologique et linéaire :

- Une suite logique : Orientation – Formation – Qualification – Emploi.
- La formation conditionnerait l'emploi occupé (notamment en terme de domaine d'activité).
- La connaissance de soi serait la base de l'élaboration d'un projet.
- Le changement professionnel serait organisé autour du passage d'une situation stable à une autre situation stable (autour du projet).

1-4 Des repères en question

Aujourd'hui

- Une grande variété de situations.
- Des itinéraires plus itératifs, faits de périodes différentes.
- ...Mais également des choix professionnels pas toujours organisés autour de la question des contenus.
- Des projections en terme de scénarios professionnels intégrant des alternatives et moins en terme de projets linéaires.
- Des difficultés à mettre en œuvre les projets (nombreux aléas) mais également à tenir le cap (nombreux abandons)

1-4 Des repères en question

Un public confronté à :

- Gérer la **complexité** : l'accès et la compréhension des informations deviennent des enjeux stratégiques essentiels
- Prendre des **décisions** avec une part **de risque**
- **Prendre en compte les temps** immédiats et différés
- **Faire face** régulièrement à de nouveaux défis (refaire ses preuves)

1-4 Des repères en question

Avant	Aujourd'hui
Evolutions lentes	Mutations profondes et accélérées
Prévisions	Incertitudes
Stabilité géographique et professionnelle	Mobilité multiforme
Faire le bon choix, ne pas se tromper	Développer des compétences, anticiper les évolutions
Information stable	Information multiple, volatile

1-4 Le contexte actuel

En résumé...

- **Le changement professionnel** n'est plus l'exception ou un accident
- **Aucune place n'est garantie** sur des durées longues
- Un discours associant deux termes parfois antagonistes
 - L'individu au centre : **citoyen autonome**
 - Les choix nécessaires au développement économique : **ajustement économique** voire **logique adéquationniste**

1-4 Des repères en question

Aujourd'hui, s'il y a plus de mobilité, il y également plus de...

- Complexité
- Incertitude
- Enjeux individuels et collectifs
- Exigences

Le bilan est donc est un dispositif d'anticipation adapté au contexte.

Mais cela explique également les pressions qu'il subit et les reproches qu'on lui fait.

2- La place du bilan de compétences

Face à la complexité, c'est un dispositif qui :

- Fournit des repères et des clés de compréhension
- Permet de prioriser en fonction de sa situation
- Facilite la prise de distance avant l'engagement dans l'action
- Lieu neutre par définition, le travail y est en permanence centré sur la personne et la recherche d'une perspective mobilisatrice et compatible avec sa situation

2- La place du bilan de compétences

Des évaluations...

Toujours excellentes en terme de satisfaction du travail réalisé et des apports personnels

Beaucoup plus contrastées sur les effets d'impacts.

Cette différence peut s'expliquer par...

- Les biais méthodologiques relatifs à toute étude d'impact d'une prestation sur les stratégies individuelles
- L'apparition d'aléas dans la mise en œuvre du projet qui peuvent expliquer certains renoncements ou certaines décisions assumées de « ne pas changer ».

De véritables études sur des temporalités longues sont encore à mener.

3- Des observations et des questions

Néanmoins, des constats sur une hétérogénéité importante qui interrogent le bilan de compétence simultanément sur :

- La finalité de la prestation mise en œuvre (notamment face à des demandes sociales parfois antagonistes voire paradoxales)
- La posture du professionnel
- Les méthodologies mises en œuvre et de fait, les référents théoriques fondant ces pratiques

3- Des observations et des questions

Des questions sur :

- Le professionnalisme nécessaire et les manières de le maintenir et le développer
- Les observables communiqués notamment le document de synthèse.

3- Des observations et des questions

Une appellation problématique

- Le mot bilan renvoie au vocabulaire de l'évaluation.
- A longtemps été assimilé à un dispositif de positionnement.
- L'ambiguïté n'est pas levée aujourd'hui d'où certains reproches de faible validité sur ce champ.

3- Des observations et des questions

La mise en œuvre des projets

- La mise en œuvre des projets, quelle que soit la qualité et la pertinence du bilan de compétences réalisé, est souvent délicate pour les salariés.
- De nombreux aléas peuvent surgir et on peut noter que cette mise en œuvre s'allonge également dans la durée.
- Cet élément peut amener à des situations d'abandon ou de découragement, faute d'accompagnement au moment où les difficultés (parfois imprévisibles) apparaissent.

3- Des ambiguïtés et des questions

L'individualisation de la prestation et la faisabilité

- Les prestataires doivent gérer des situations ou des problématiques très différentes : aspiration au changement, souffrance professionnelle, élaboration de projets
- La question de l'adaptation de la prestation aux besoins et à la situation du salarié est donc cruciale.

3- Des ambiguïtés et des questions

L'ouverture sur l'environnement

- Les projets individuels sont toujours à mettre au regard des perspectives d'évolution et des contraintes de l'environnement socio économique.
- Sur ce plan, de véritables études de faisabilité sont parfois nécessaires avant d'engager les premières étapes du projet.

3- Des ambiguïtés et des questions

Place du travail sur soi et exploration du monde professionnel

- Une part importante dans le travail de bilan sur la dimension personnelle.
- Pas toujours de réelles études de faisabilité.
- Des documents de synthèse plus descriptifs que stratégiques.

3- Des ambiguïtés et des questions

Posture du professionnel

- Un positionnement à clarifier
- Une aide la décision
- Une approche stratégique
- La question du regard pluriel

4- Des enjeux et des perspectives

Un dispositif d'une grande pertinence pour toute personne en souhait d'évolution professionnelle. Néanmoins à certaines conditions

- Mieux l'articuler avec tous les outils et dispositifs existant (et à venir) notamment ceux issus de l'ANI 2003 et la VAE.
- Préciser ses usages et les situations dans lesquelles il est le plus pertinent.
- Enrichir les méthodologies par des approches plus stratégiques et contextuelles.

4- Des enjeux et des perspectives

- Outil d'anticipation, son organisation et ses référents méthodologiques en font plus un outil d'anticipation que de gestion de crise.
- Le bilan de compétences, jusqu'alors assez analytique et descriptif, doit renforcer sa dimension stratégique afin de constituer un réel outil d'aide à la décision dans des environnements de plus en plus complexes.



4- Des enjeux et des perspectives

- L'appropriation progressive tout au long du bilan est un enjeu et suppose donc une approche plus itérative et moins chronologique.
- Le bilan peut donc évoluer au regard de quelques critères simples...

4- Des enjeux et des perspectives

- Logique d'**anticipation** (prévenir les ruptures, intégrer le changement professionnel comme une donnée de fait et non une exception)
- Logique d'**individualisation** (toutes les situations sont singulières et doivent être prises en compte). La personne est **au centre** des dispositifs.
- Logique de **pertinence** : il ne s'agit pas d'industrialiser des prestations mais bien de construire des dispositifs et des services adéquats au regard des situations

4- Des enjeux et des perspectives

- Logique de **proximité** : la complexité des systèmes risque d'exclure les personnes qui maîtrisent le moins les codes du système.
- Logique d'**engagement** : il ne s'agit pas d'informer ou de préconiser mais bien de faciliter un engagement conscient mobilisateur.
- Logique d'**appui** : l'accompagnement devient un moyen clé pour réduire la complexité (traduction), anticiper les possibles (co-scénariste) et accompagner dans la prise de risque (permanente dans les changements professionnels).

4- Des enjeux et des perspectives

Il s'agit de permettre à chaque bénéficiaire de :

- ❑ Gérer la complexité.
- ❑ Maîtriser les réseaux et les techniques d'accès et de traitement de l'information.
- ❑ Savoir s'évaluer et analyser ses contributions.
- ❑ Capitaliser son expérience et la traduire dans un langage social adéquat.
- ❑ Prendre des décisions rapides aux conséquences importantes.