«Favoriser l'orientation tout au long de la vie en développant les coopérations sur les territoires»

Vers une ingénierie des parcours

Anne MASSIP -ZILLHARDT
17 SEPTEMBRE 2022

Introduction

Un contexte de réforme sur l’orientation et la formation professionnelle

Quelques constats

- L'accompagnement des actifs dédié à un type de public
- Les clivages entre les statuts : dispersion des structures dont la finalité est similaire
- Une posture des professionnels liée à de la prescription
- Le bilan de compétence et/ou la stagnation de la VAE : des difficultés à mobiliser les outils de la reconnaissance des acquis
- Une tension entre une conception humaniste de l'orientation centrée sur le développement de la personne et une conception pragmatique de celle-ci contrainte par les règles du marché du travail et une économie en mutation.

Quelques constats

- Une augmentation de la précarité
- Un enjeu fort de développement des connaissances
- Un faible effort de montée en niveau de qualification des salariés expérimentés : difficulté pour les 2ième partie de carrière
- Une évolution des formes du travail
- Des transitions nombreuses et trajectoires professionnelles non linéaires
- Le décryptage du fonctionnement du marché du travail
- Une difficulté de recrutement d'un nombre d'entreprises (nature des emplois et candidats)

Loi du 5 mars 2014/
La loi du 5 septembre 2018
(pour la liberté de choisir son avenir professionnel)

Dés 2008

Le Conseil de l'Union européenne indiquait que « la capacité à s'orienter est déterminante pour donner aux personnes les moyens de se rendre acteurs dans la construction de leur parcours de formation, d'insertion et de vie professionnelle. Cette aptitude devrait être entretenue tout au long de la vie »

Toute personne peut bénéficier tout au long de sa vie professionnelle d'un conseil gratuit dont l'objectif est de favoriser l'évolution et la sécurisation de son parcours

Le décret du 21 mars 2019 *qui fait suite à la loi fixe un cadre permettant l'articulation des actions des établissements, collèges, lycées et établissements d'enseignement supérieur avec celles des régions. La région et les acteurs des secteurs économique, professionnel et associatif apportent leur contribution en organisant des actions d'information sur les métiers et les formations conformément au cadre national de référence établi conjointement entre l'Etat et les régions.*

SPRO/CEP: Quels changements ?

- Sortir de la logique de prescription vers une notion d'évolution professionnelle
- Le SPRO/CEP est un cadre d'accompagnement qui doit apporter aux personnes un espace pour élaborer des choix
- Une posture délibérative et réflexive des professionnel.les : des pratiques d'accompagnement centrées sur le développement du pouvoir agir des personnes

« La personne est un sujet actif et créatif de son parcours et dans les choix à réaliser »

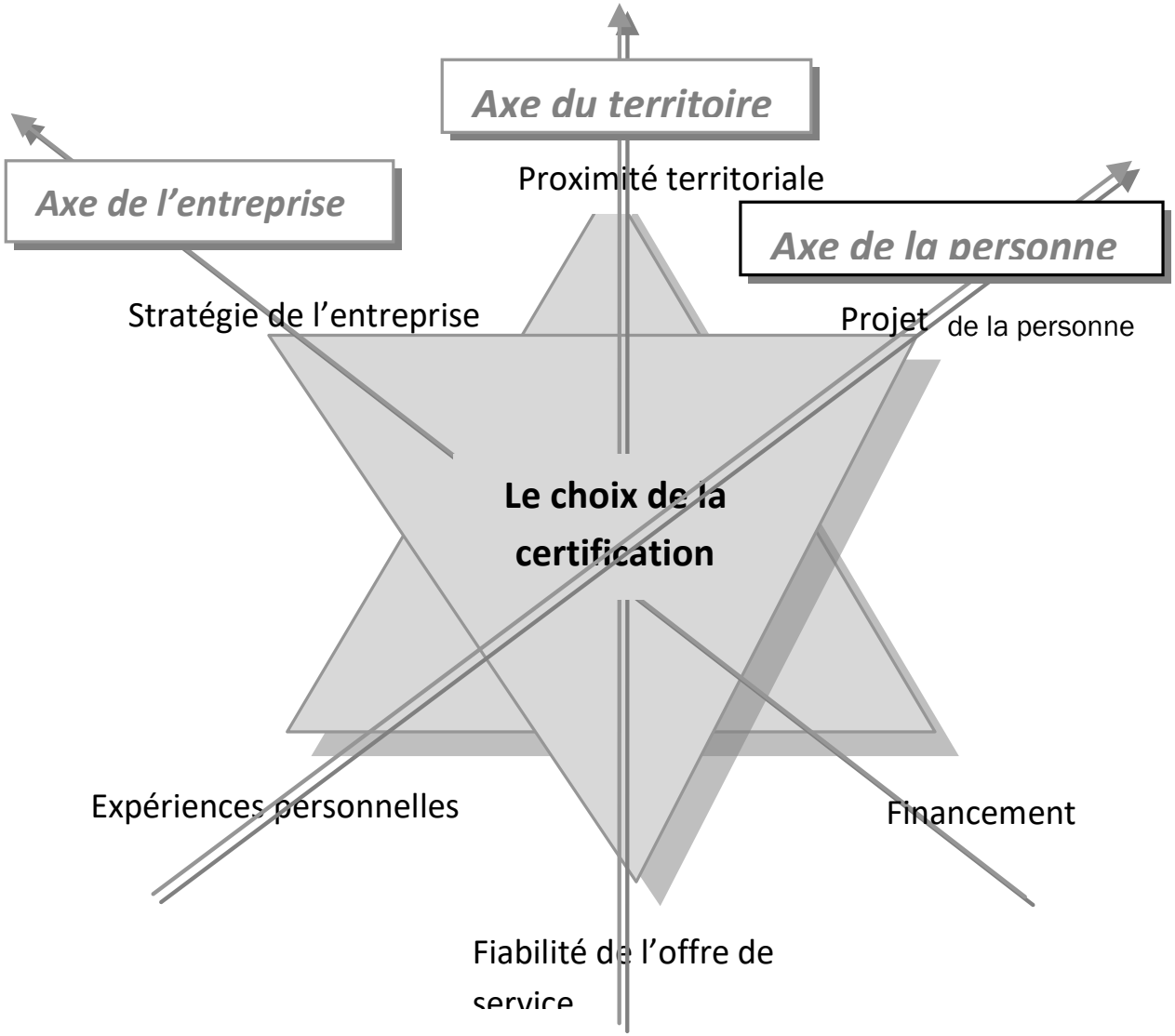
Vivre, c’est apprendre…

Une nouvelle réforme de la formation professionnelle

Un accès à la formation simplifié (application)
Un CPF en euros et non plus en heures
Un droit à l'accompagnement renforcé
Modification du CEP : financement dédié par un opérateur sélectionnée par appel d'offre
Un accès élargi au dispositif pour les demandeurs d'emplois : Plan investissement compétences
Un gouvernance refondue : les OPCA ne recueillent plus les fonds = URSSAF qui les transfèreront à la caisse des dépôts et consignation
Création de l'Agence Compétences : elle remplace la Copanef, le Cnefop et le FPSPP

3 ENJEUX

Le développement de la coopération se fait au carrefour de 3 axes : l'axe de la personne, l'axe de l'entreprise, l'axe du territoire



1 –
Soutenir et déployer le développement de la coopération en direction des personnes et de leur parcours professionnel

L’orientation tout au long de la vie…

« *Re-donner du pouvoir d’agir et de l’agilité au personne … »*

André Chauvet

Des exemples d’histoires de vie …

Pierre est un commercial au Page jaune. Il a 53 ans. Des menaces de licenciements sont là depuis quelques années « ça sent mauvais! » comme il dit.
Puis la semaine dernière, l’annonce a été faite de la fermeture de l’agence « c’est fini bien sur on me propose de me reclasser à 600 km de chez moi ! »

Pierre travaille depuis 30 ans dans la même entreprise. Il est rentré sans diplôme et a gravi les échelons par son travail et son investissement.
Il a eu des formations toutes ces années mais aucune qualifiante et longue.

Aujourd'hui Pierre est un peu en désarroi et ne sait pas très bien par quoi commencer…

Des exemples d’histoires de vie …

Sophie travaille dans le secteur de l’optique. Elle 40 ans. Depuis plusieurs années, elle ressent que son secteur est plus en difficulté, la concurrence est rude.

Elle décide d’anticiper et entreprend un parcours de formation qualifiant dans le secteur de la qualité, sécurité, environnement au CESI.
Elle est licenciée, comme elle avait pressentie.
Mais elle poursuit sa formation et réussit son diplôme.

Suite à la réussite de son diplôme, elle a aujourd’hui 2 proposition d’emplois, l’une au CNFPT et l’autre dans une entreprise privée pour organiser la RSE.

La nécessité de développer ses compétences tout au long de sa vie

Il devient important de :

- rendre explicite ces expériences multiformes car elles deviennent des enjeux de repositionnement professionnel

  « L'expérience est une intégration silencieuse » Gaston Pinaud

- d'accéder à l'information et interpréter l'information. Comment la personne apprend, consomme de l'information et décide ?

« Ce n'est plus seulement l'accès à la ressource, mais c'est sa sélection, son interprétation dans une situation singulière en une connaissance utile qui permette à chacun d'agir » André Chauvet

6 leviers du développement de la coopération en direction des personnes

André Chauvet

Les 6 leviers d'action pour accompagner les personnes

Selon André Chauvet

Problématiser

Le rapport aux ressources

Tracer des esquisses

Agir à bon escient

L'art du détour agile

Construire du sens chemin faisant

1-Problématiser ou l'art de repérer le potentiel de la situation

Où en suis-je?

- Analyse de la demande, besoin d'écoute, écoute de la situation
- Ni ne rien faire, ni trouver une solution de départ immédiate
- Regarder la situation dans ce qu'elle cache de possibles, de micro-actions certes modestes mais qui peuvent changer la configuration;
- Mobiliser les ressources disponibles

« Il incite le détour pour faciliter l'accès » (Jullien 2010)

2-Le rapport aux ressources : l'art de veiller et de fureter

Quels sont mes cartes, mes atouts, les ressources disponibles?

- Investiguer
- Développer des connaissances d'enrichir ses idées, susciter la curiosité, le gout de l'exploration
- Comment connaitre les ressources de l'environnement?

3-Tracer des esquisses

Quels choix possibles?

- La question n'est plus tant que souhaitez-vous? Mais dans votre situation qu'est ce qui vous parait le plus adapté?
- Les projets relèvent de l'esquisse
- Construire des scénarii

4-Agir à bon escient

Comment agir ?

Le mouvement est nécessaire

Mettre en place les conditions pour que le changement soit opportun

« Mettre en place en amont ce qui pourrait engager une certaine évolution; induire quelque chose qui pourrait croître et se développer » (Jullien)

5- L’art du détour agile

- S’affranchir des logiques linéaires et planificatrices exclusives
- Avoir une logique itératives fondées sur des régulations incessantes

6-Construire du sens chemin faisant

- Le rôle du conseiller est de favoriser l'augmentation du pouvoir d'agir de la personne
- Il s'agit d'anticiper et de prévenir
- Ce n'est plus la motivation pour le but qui devient la seule clé mais bien la capacité à construire du sens simultanément à ses décisions

La coopération SPRO/CEP

« La fonction centrale du conseiller est de mettre en scène l'information, la rendre appropriable, pour qu'elle passe du potentiel à l'effectif, du possible à l'actuel, du savoir à la stratégie » André Chauvet

- Rôle de traducteur de la complexité, de facilitateur
- Clarifier la nature de l'appui (quoi) que la manière dont ce appui se décline dans l'interaction (comment)
- Du projet : à la construction de scénarii
- De la motivation : au pouvoir d'agir
- De la planification : aux actions régulées
- De la capacité d'adaptation : à l'agilité
- Une dimension pédagogique du développement des compétences à s'orienter : un rôle de formateur

« Concentrer l’accompagnement et le conseil professionnel vers les individus sans faire bouger les lignes du coté des entreprises c’est entériner les défauts et les dysfonctionnements de notre marché du travail … » P. Sautelmann

Il faut améliorer la synergie, la coopération intrinsèque mais également favoriser la formalisation des besoins en compétences des entreprises.

Favoriser l'orientation en développant les coopérations sur les territoires

2- dans et avec les organisations employeurs et la gestion de leurs ressources humaines

Une révolution en marche…

Des études :

- **Le Ministère du travail :**
- 50 % des emplois seront transformés dans les 10 ans : 10 à 20% seront créés autant vont disparaitre
- 32% des entreprises en France selon le ministère du travail citent le manque de main d'œuvre comme une barrière à l'embauche

- **Le Rapport Dell et «l'institut pour le futur » 2017**
- 85% des emplois n'existent pas encore
- avec l'impact de l'informatique, de la robotique, et de l'intelligence artificielle, la durée de vie d'une compétence est de 5ans;

  - Cela oblige à repenser les parcours
  - Une nouvelle ère industrielle où les employeurs ont et auront intérêt à investir dans la formation

Une révolution en marche…

- **Pour les DRH** : de nouveaux parcours à imaginer et à personnaliser avec des modèles de formation incluant le coaching, le mentoring, et toutes les nouvelles approches en ligne et en présentielle.

Co-construction de la direction et des salarié.es pour choisir comment faire évoluer sa carrière et comment accroitre ses compétences

- **Pour les Managers** : devenir un chef d'orchestre, gérer des équipes pluridisciplinaires souvent plus expertes que lui

les managers vont perdre le contrôle

l'équipe va le gagner en prise d'initiative, de partage de vision

Se former tout au long de la vie

- La révolution est d'accepter qu'il faille se former en continu, se remettre dans une posture d'apprentissage et pour les entreprises encourager les collaborateurs à explorer de nouvelles possibilités avec les nouvelles modalités d'apprentissage (Mooc Fest…)

Il s'agit d'un choc culturel qui va permettre de revoir l'organisation du travail, mais aussi des entreprises.

L’Orientation et la formation dans les entreprises: 2 approches

1 – le choix d'une démarche individuelle

L'entreprise fait le choix d'accueillir les demandes en fonction des demandes spontanées et /ou repérées par le DRH, de salariés volontaires. Construire son parcours professionnel pour évoluer, anticiper et se qualifier.

Avoir une vision dynamique de la mobilité interne et des salariés qui prennent en charge la gestion de leurs compétences.

2– le choix d'une démarche collective

L'entreprise peut faire le choix d’accompagner un groupe de salarié.es volontaires et ciblé.es en fonction de choix stratégiques identifiés par le DRH et la direction (faire face à de nouvelles exigences réglementaires en matière de qualification, anticiper une évolution d'un métier ou postes dans l'entreprise).

au service conjointement de l'entreprise et du salarié dans une approche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le rôle et la mission du SPRO/CEP

Une ressource pour informer/sensibiliser sur les dispositifs considérés encore complexe par les chef.fes d'entreprise

- Traducteur de dispositif et des différentes missions des acteurs de la formation
- Fluidifier / articuler les étapes
- Accompagner une réflexion entre RH et politique de qualification
- Travailler en étroite collaboration avec les acteurs/professionnel.les intervenant dans l'entreprise (OCPA, Branches professionnelles…)

3- soutenir et déployer les coopérations sur les territoires

La gestion des compétences doit désormais prendre sa place comme un outil de qualification sur les territoires avec une stratégie d’être en appui des projets conduits par les partenaires locaux.

Territorialiser, c'est mettre au centre la question du développement de la qualification des individus, de leurs compétences et de leur employabilité à l'échelle des territoires.

C'est imaginer, construire des parcours pour permettre aux individus d'anticiper, de faire évoluer leurs compétences, leurs métiers pour et avec le territoire ; un territoire à l'échelle humaine, de vie, de mobilité possible et tenable.

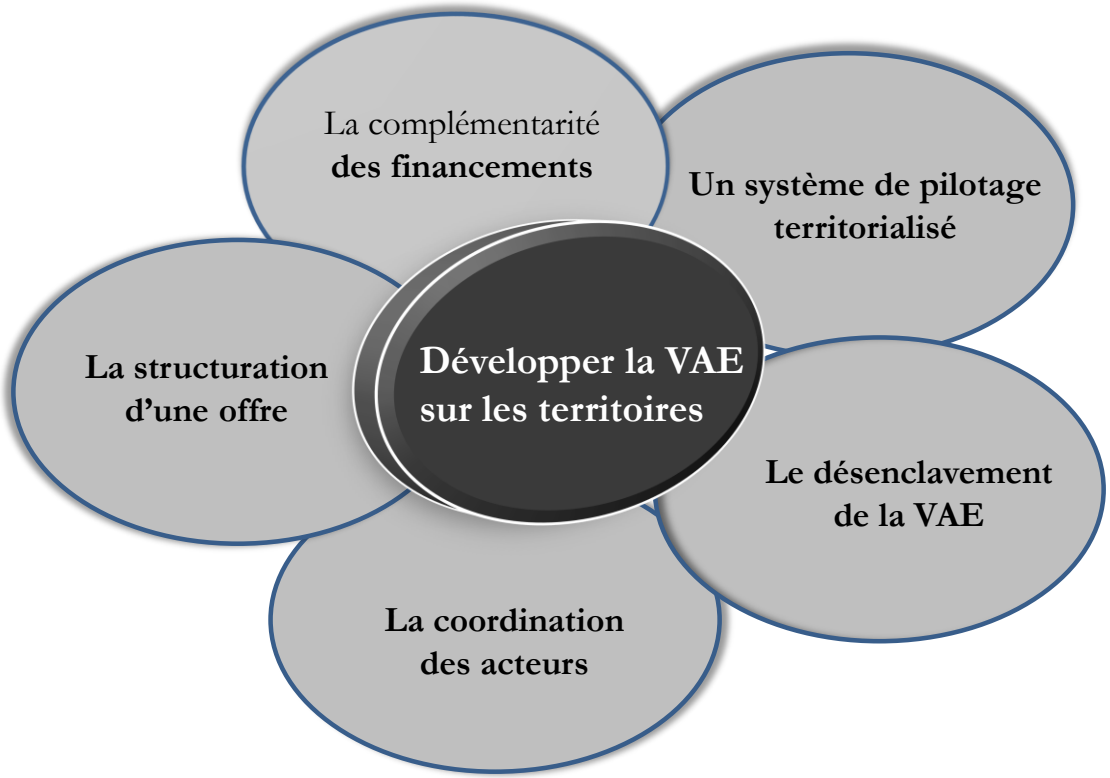
C'est accepter de passer à une logique de carrière, à une logique de parcours (Scouarnec, 2009), en ne laissant pas l'individu porter seul cette charge, mais collectivement, penser et construire des partenariats facilitant ces transitions professionnelles.

Le rôle et la mission du SPRO/CEP

- Lieu ressource sur les territoires
- Fluidifier / articuler les étapes
- Articuler RH et politique de qualification
- Développer les partenariats
- Développer les coopérations avec les acteurs du territoire : SPRO/CPE, emploi, insertion….

5 leviers pour DEVELOPPEMENT des coopérations sur les TERRITOIRES

Les 5 pôles du développement territorial de la VAE « Le tournesol qualifiant »



1– Du désenclavement des dispositifs

Quelques constats

- Le bilan des usages de la formation/VAE/bilan de compétence est plutôt mitigé.
- Laisser les individus porter seuls leurs stratégies de parcours professionnels, comme les entreprises gérer leurs ressources humaines en interne, sont autant d'actions qui, mises en œuvre de manière isolée, sont insuffisantes.

Les leviers d'action sont de :

- Créer **des pratiques d'auto-formalisation et de repérage des compétences** pour les identifier et les capitaliser.
- **Construire des parcours hybrides de formation/VAE** en utilisant les différents outils des dispositifs de la formation tout au long de la vie
- **Construire des parcours qualifiants qui utilisent plans de formation internes aux entreprises et situations expérientielles de travail** en perspective avec les besoins en compétences de ces dernières, en évitant les positions d'expert posant les diagnostics comme un préalable à toute action.

Exemple FEST : formation en situation de travail

- Ouvrir des espaces de **dialogue dans les entretiens professionnels**, en vue de co-diagnostiquer et co-identifier les besoins et les projections sur les évolutions possibles.
- Mettre les compétences et la gestion du capital humain au cœur du dialogue social des entreprises, en mobilisant les représentants syndicaux et délégués du personnel sur ces questions.

2– Un système de coordination des acteurs

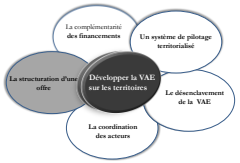
Quelques constats
Le dispositif considéré compliqué et peu lisible ;

- l'intervention de nombreux acteurs (certificateurs, accompagnateurs financeurs…) /manque de lisibilité de la chaine de service ;
- les délais de traitement et de mise en œuvre sont trop longs ;
- les employeurs acceptent plutôt au cas par cas des demandes individuelles sans véritable politique de promotion de formation dans la gestion de leurs ressources humaines.

Les leviers d'action sont de :

- **Une fonction clé celle de l'accompagnement** *dans la construction d'un parcours d'évolution professionnelle*
- **Le choix de la formation/certification une étape cruciale** *:* le juste positionnement sur la formation/certification, le fait pour les candidats d'être accompagnés, et celui d'avoir de la lisibilité sur leurs possibilités d'évolution professionnelle.

L'animation et la coordination des acteurs sur les territoires, sont les clés de réussite des projets et de leur efficience. La coordination des acteurs et des partenaires nécessite des rencontres régulières pour construire une complémentarité entre les services, qu'on pourrait appeler « **chaîne de service ».**



3- La structuration de l'offre

Quelques constats
Une offre inégale sur les territoires

Les leviers d'action sont de :

C'est donc un triple problématique qui est à travailler sur l'offre de services territoriale de formation et d'accompagnement individualisé:

- **rendre lisible l'offre de services.** Elle passe par la mise à plat, par chaque acteur de la formation ou de l'accompagnement, de ses actions. Cela permet d'établir un premier état des lieux de l'offre de services sur un territoire

- **structurer et fiabiliser l'offre de services** sur l'orientation et la formation/VAE.

- **coproduire une offre complémentaire adaptée aux besoins des acteurs.** L'animation est un levier d'action pour créer les conditions et lier les problématiques de qualification-emploi et d'évolution de l'emploi sur le territoire.

4- Les financements et leurs complémentarités

Quelques constats

La complexité des financements, des interlocuteurs, des procédures, des démarches

Les leviers d'action sont de :

En direction des publics :

- la lisibilité des différences sources de financement mais aussi le coût d'une démarche
- Un accompagnement donnant les clés de compréhension des démarches à réaliser

En direction des professionnel.les

- construire une offre de services globale permettant un chaînage des différentes étapes afin de faciliter et accélérer le parcours ;

5- Vers un système de pilotage territorial

Quelques constats

- L'information seule ne déclenche pas l'action. Bien d'autres facteurs sont nécessaires
- L'engagement dans un projet de formation pose la question de plusieurs rapports où l'objectif et le subjectif s'entremêlent
- Les organisations du travail et les pouvoirs publics ont un rôle capital à jouer dans l'accompagnement des actifs

Les leviers d'action sont de :

- **Repérer et associer les réseaux existants sur les territoires** (cela concerne les salariés, les actifs mais aussi les entreprises, les acteurs de l'insertion et politiques d'emploi…) ;
- Diagnostiquer les problématiques de ressources humaines, d'évolution des compétences et des métiers dans les entreprises et sur les territoires ;
- Échanger, mutualiser des pratiques ;
- **Socialiser, diffuser des expériences réussies,** des témoignages ;
- **Co-produire des outils facilitant l'appropriation** ;
- Mettre à disposition des chargés de projets ayant pour fonction d'animer des groupes de travail.

CONCLUSION

Conclusion

- un outil de construction de parcours professionnels, questionne les individus mais aussi les professionnels, les entreprises, les organisations, les territoires.

- C'est dans ce contexte, qu'il convient donc de penser, la structuration des partenariats et le pilotage de ce système complexe centré sur la qualification des individus sur les territoires.

- Les régions, avec leur champ de compétences élargi et renforcé, seront au cœur de ces enjeux et doivent devenir les leaders de ces dynamiques partenariales sur les territoires.