



BILAN DE COMPÉTENCES



Françoise Lemoine

francoise.lemoine@cfip.be



Au départ en France



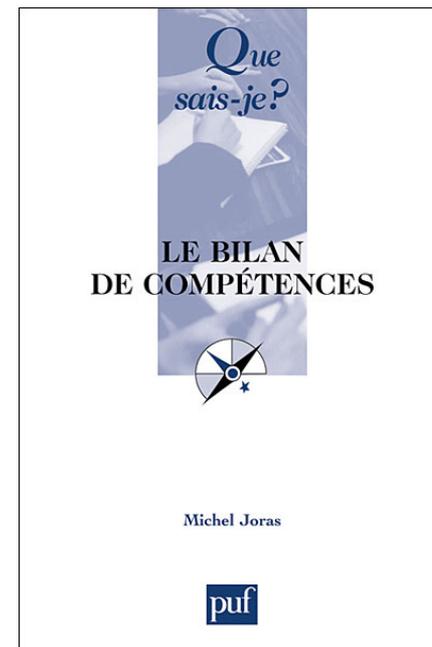
CIBC : Centres interinstitutionnels de bilan de compétences

Loi n° 91-1404 du 31 décembre 1991

Précise les dispositions relatives au bilan de compétences

Article 16-1, L.900-2 du Code du Travail.

«Le bilan de compétences a pour objet de permettre aux travailleurs de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation ».



Cadre déontologique français

Les règles déontologiques, le décret n° 92.1075 du 2 octobre 1992
précise :



Le contenu des trois phases du bilan

Le contenu et les modalités de restitution de la synthèse

Le contenu de la convention tripartite

Les obligations des organismes prestataires, le contrôle de ces organismes

Le contenu de la demande d'autorisation d'absence et celui des demandes de prise en charge,

Les conditions de financement

Pourquoi parler de bilans de compétences ?

L'évolution technologique qui fait que les savoirs sont rapidement dérisoires, vite dépassés.

L'évaluation de quelqu'un ne se fait plus sur base de connaissances, de diplômes ou d'éléments statiques.

On s'attache davantage à **l'aspect dynamique** d'une profession ou d'un parcours professionnel.



Pourquoi parler de bilans de compétences?



Les diplômes ne sont pas une garantie de compétence

Les compétences peuvent être acquises autrement que par la formation

L'expérience est formatrice

L'image de soi n'est pas toujours exacte.

Enjeux des bilans de compétences/1

Enjeux stratégiques



L'organisation du travail évolue et devient de plus en plus complexe.
Ce type d'approche permet une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Enjeux des bilans de compétences/2

Enjeux pour les salariés



Évaluation des compétences acquises tant par le travail que par d'autres activités.

Élaboration d'un projet porteur d'évolutions personnelle et professionnelle

Possibilité de prendre des initiatives et d'aller au delà de leurs fonctions premières : réorientation et évolution en toute indépendance.

Conditions de réussite d'un bilan de compétences

- Les usagers sont-ils **demandeurs** de quelque chose ?
- Une suite peut-elle être accordée au bilan ?
- Est-ce une démarche **indépendante** ou contrainte ?
- Est-ce une démarche de type coach ou team building ?
- Déontologiquement, quel respect et quelle **confidentialité** pour la personne bilantée ?



Objectifs d'un bilan de compétences

- Identifier les compétences
- Évaluer les connaissances
- Déceler les ressources et potentialités non-exploitées
- Mettre la personne en mouvement en lui permettant de se réappropriier son parcours



Objectifs d'un bilan de compétences

Un bilan de compétences permet de :



- ✓ adapter une activité aux compétences individuelles de l'individu
- ✓ dépasser l'approche traditionnelle de l'orientation par diplômes
- ✓ mieux gérer la « carrière » des individus et de mieux entrevoir les opportunités de développement.
- ✓ faciliter la mobilité des personnes en préparant les ajustements de compétences nécessaires à des changements de postes

Du bilan au projet

Connaissance de soi :

Identification et analyse des compétences personnelles et professionnelles
détermination des capacités d'évolutions
analyse des motivations et intérêts professionnels



Connaissance de l'environnement socioprofessionnel :

Informations sur les métiers, fonctions, secteurs d'activité, entreprises
Informations sur le marché du travail

Projet professionnel

Pistes d'orientation et d'évolutions professionnelles,
Informations sur les formations

Vers le projet

...vers la réalisation d'un projet professionnel

détermination du projet d'évolution professionnelle

vérification de la faisabilité du projet

détermination des étapes de la mise en oeuvre

plans d'action à court, moyen, long terme

remise au bénéficiaire d'un document de synthèse confidentiel.



Caractéristiques du bilan de compétences



Confidentialité ou anonymat

- Autoévaluation : élément décisif de la motivation dans le travail
- Réappropriation par chacun de sa carrière
- Permettre une relecture de sa trajectoire, le sens de ses actions, le sens du travail dans la vie

Autonomie plus grande

- **En aucun cas, le bilan de compétences ne peut être lié à un enjeu de pouvoir**

Conséquences d'un bilan de compétences

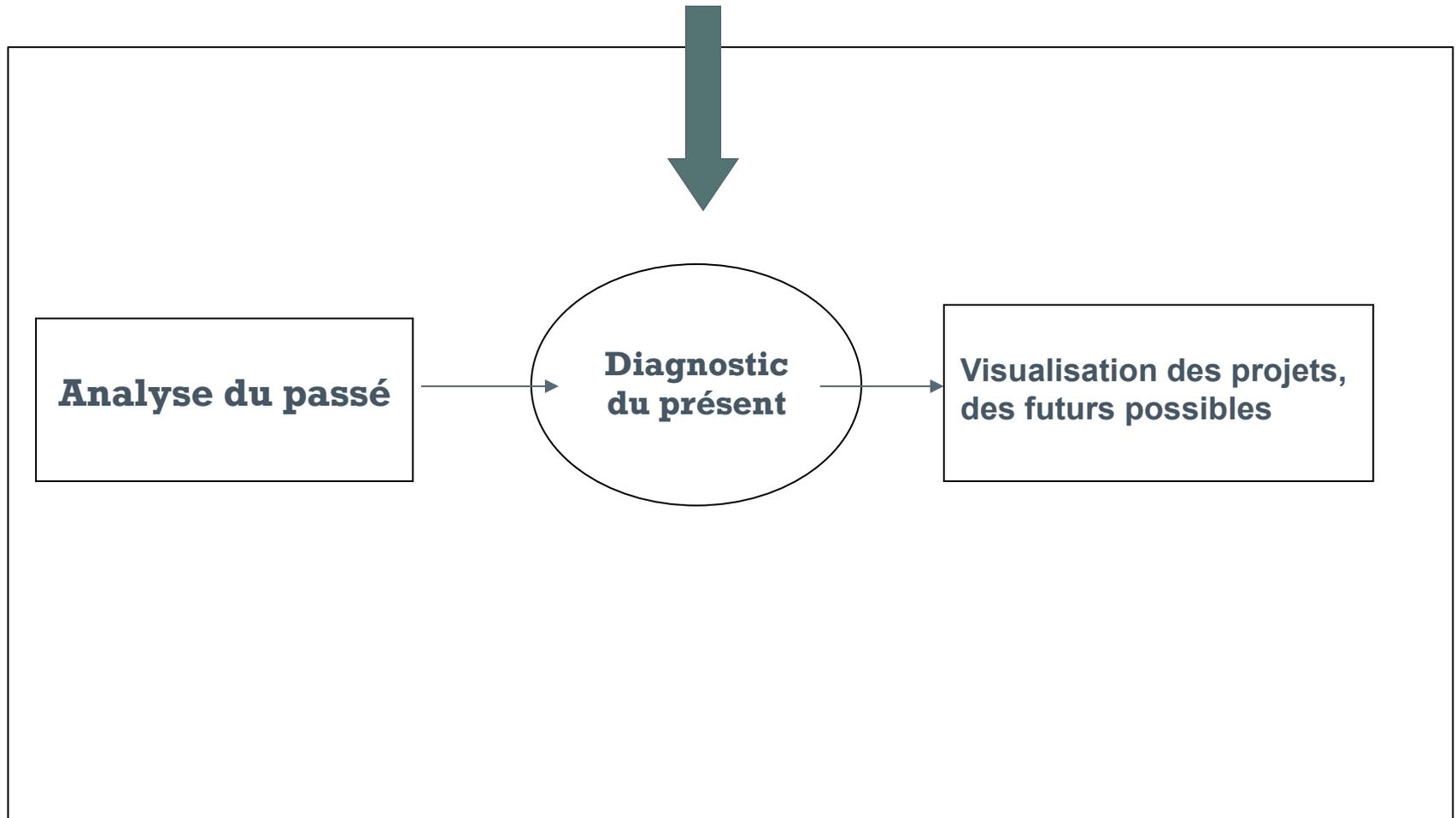
Le travailleur dispose d'informations claires et compréhensibles sur lui-même et sur les enjeux qui le concernent.

Avoir fait un bilan de compétences va pousser le travailleur à l'action, car ce bilan peut déboucher sur :

- une nécessité de reprendre une formation
- une évolution de carrière
- une motivation à trouver un job
- de nouvelles expériences professionnelles



Où se situe le bilan ?



Où se situe le bilan ?

Faire un bilan, c'est accompagner l'individu qui le demande à :

- ✓ se situer dans le monde du travail
- ✓ évaluer la situation présente
- ✓ interpréter son parcours passé
- ✓ envisager son parcours futur.



Étapes du bilan de compétences

1. explication de la démarche

2. analyse du parcours

des acquis, des connaissances
des aptitudes
des motivations, des intérêts
de façon collective ou individuelle

3. analyse des résultats du bilan

synthèse
plan action / projet de formation
réappropriation individuelle

Définition de la compétence

**« Savoir-agir
reconnu »**

Guy Le Boterf



Explication de la définition de la compétence



Savoir – agir : la compétence se réalise dans l'action, ce n'est que dans l'action que l'on peut construire ses compétences et non dans un énoncé

Reconnu : la validation d'une compétence va dépendre de la présence d'un tiers qui va la reconnaître

Cette définition de la compétence intègre différents éléments mais propose avant tout une **approche globale**.

Elle évite le découpage entre savoir, savoir-faire et savoir - être.

Exemple de compétence

*Exemple : un chauffeur de bus doit maîtriser plusieurs connaissances et/ou aptitudes **en même temps** pour pouvoir remplir la fonction et avoir la compétence « conduire un bus »:*

- *Connaître le code de la route*
- *Etre capable de conduire un véhicule long*
- *Avoir le sens du contact clientèle*
- *Etre résistant au stress*
- *Etre capable de calculer....*



Compétences et talents



	Compétences	Talents
Valorisation	Savoir-faire	Aimer-faire
Environnement	Prévisible	Incertain
Stratégie	Adaptation	Différenciation
Lien employeur/salarié	Subordination	Co-responsabilité
Nature de la relation	Conformité	Confiance
Allocation	Expertise	Envie
Motivation	Reconnaissance	Plaisir
Style de leadership	Management	Coaching
Management de l'équipe	Distinction	Complémentarité
Organisation	Procédés	Résultats

Le talent

se définit par ce que « l'individu fait mieux que les autres »



ne s'apprend pas, il est présent d'origine, et se peaufine. D'après Alain Hosdey (2009), le déploiement du talent nécessite l'acceptation, la motivation et le travail.

n'est généralement pas répertorié, vu qu'il s'agit d'une combinaison originale et intrinsèque à l'individu, indépendamment de la fonction qu'il exerce.

- 
- peut également se repérer via une performance mesurable (généralement meilleure)
 - se détecte par un travail d'observation et de réflexion sur soi-même, admet la non-transférabilité des capacités individuelles (le talent ne peut pas être transposé sur quelqu'un d'autre)

Pierre Mirrallès,
Alexandre Pachulski,
Yves Blanc

Comment faire un bilan de compétences ?

- approche relationnelle
- approche différentielle
- approche ergonomique
- approche « image de soi »



Source : Claude Levy-Leboyer : le bilan de compétences

Approche relationnelle

Démarche

- non-directive
- connaissance de soi
- centrée sur la prise en charge par l'individu de sa vie

Public

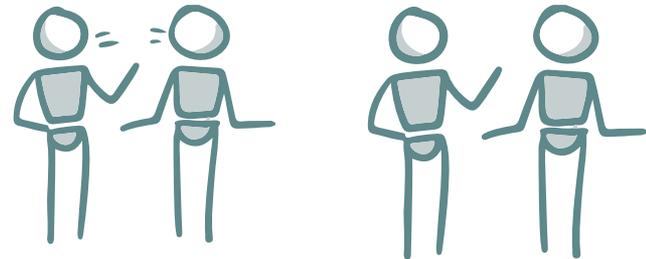
- personnes en difficulté, en perte de confiance

Techniques

- entretiens
- démarches auto-biographiques (individuelles ou de groupe)
- techniques de groupe
- portfolio

Critique

- interprétation possible
- subjectivité



Approche différentielle

Démarche

- mesurer les différences entre les individus de façon rigoureuse
- comparer des différences de comportements, de performances
- utiliser des outils métriques valides et fidèles
- pas de place pour le raisonnement intuitif

Public

- personnes souhaitant vérifier une aptitude en particulier
- recherche d'une information objective pour pouvoir se comparer à d'autres

Outils

- questionnaires de personnalité
- observation du comportement sur le terrain (stages)
- tests d'efficiency (aptitudes à réussir dans certains domaines)/ questionnaires informatisés

Critique

- validité des tests/ aspects restrictifs des tests



Approche ergonomique

Démarche

- comprendre comment se construit une compétence
- ne concerne que des tâches automatisables
- liée à une tâche donnée (ou à ensemble de tâches)
- l'expérience joue un rôle important et différencie les individus (de débutant à expert)

Public

- lorsque les compétences ne sont pas acquises malgré une longue expérience
- personnes souhaitant acquérir une nouvelle compétence
- personnes souhaitant transférer des compétences

Outils

- Référentiel de compétences et description de la fonction

Critique

- pas toujours utilisable en situation complexe
- pas utilisable dans situations innovantes (par opposition à la routine)



Approche ergonomique

Référentiel de compétences



- missions qu'implique la fonction
- description du contexte
- aptitudes requises :
 - - elles sont définies par rapport aux tâches qu'elles permettent d'affronter
 - - une tâche nécessite la mise en œuvre de plusieurs aptitudes.
- traits de personnalité
- connaissances théoriques (diplômes...)
- connaissances pratiques (expérience)

Approche « image de soi »

Démarche

- Expliciter l'image que l'individu a de lui et analyser ses représentations
- Comparer l'image de soi sur les autres et des autres sur soi
- Centrée sur le développement personnel
- Prendre en compte l'individu globalement (travail et hors travail)

Public

Adolescents dans une recherche de projet vocationnel

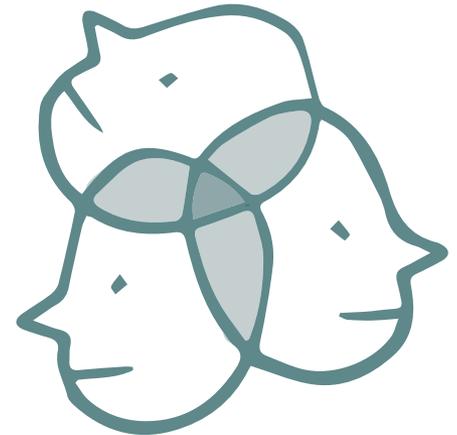
- Public centré sur le développement personnel

Outils

- Liste d'adjectifs à cocher
- Des différenciateurs sémantiques
- Outils de l'approche relationnelle

Critique

- Approche globale, suscite un questionnement existentiel



Synthèse d'un bilan

La démarche appartient aux personnes bilantées

La synthèse sous forme écrite (si possible) sera rédigée par les personnes elles-mêmes et pourra prendre différentes formes :

- *soit une forme professionnelle*
- carte de visite
- CV

- *soit plus personnelle*
- - certains doivent passer par l'écrit pour synthétiser une période de leur vie (leur rendre un sens car beaucoup se trouvent dans une perspective d'émiettement de leur parcours), histoire de vie, récit autobiographique...





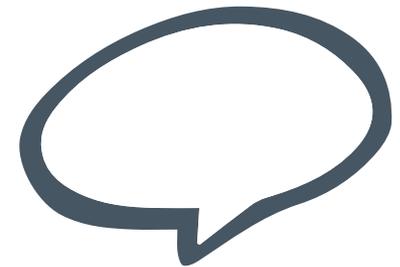
Appreciative Inquiry

Technique de questionnement



Enquête appréciative - EA

- ✓ L'EA remplace les diagnostics, les critiques et les points de vue négatifs par une focalisation sur l'énergie qui donne vie à l'organisation.
- ✓ L'objectif est avant tout d'identifier les facteurs de réussite de l'équipe, du département, de l'entreprise ou de l'institution concernée.
- ✓ C'est à partir de cette découverte, qui prend en compte des éléments non quantitatifs (par exemple la satisfaction d'un client) que des changements solides et positifs peuvent être envisagés de façon réaliste.



EA - 5 phases

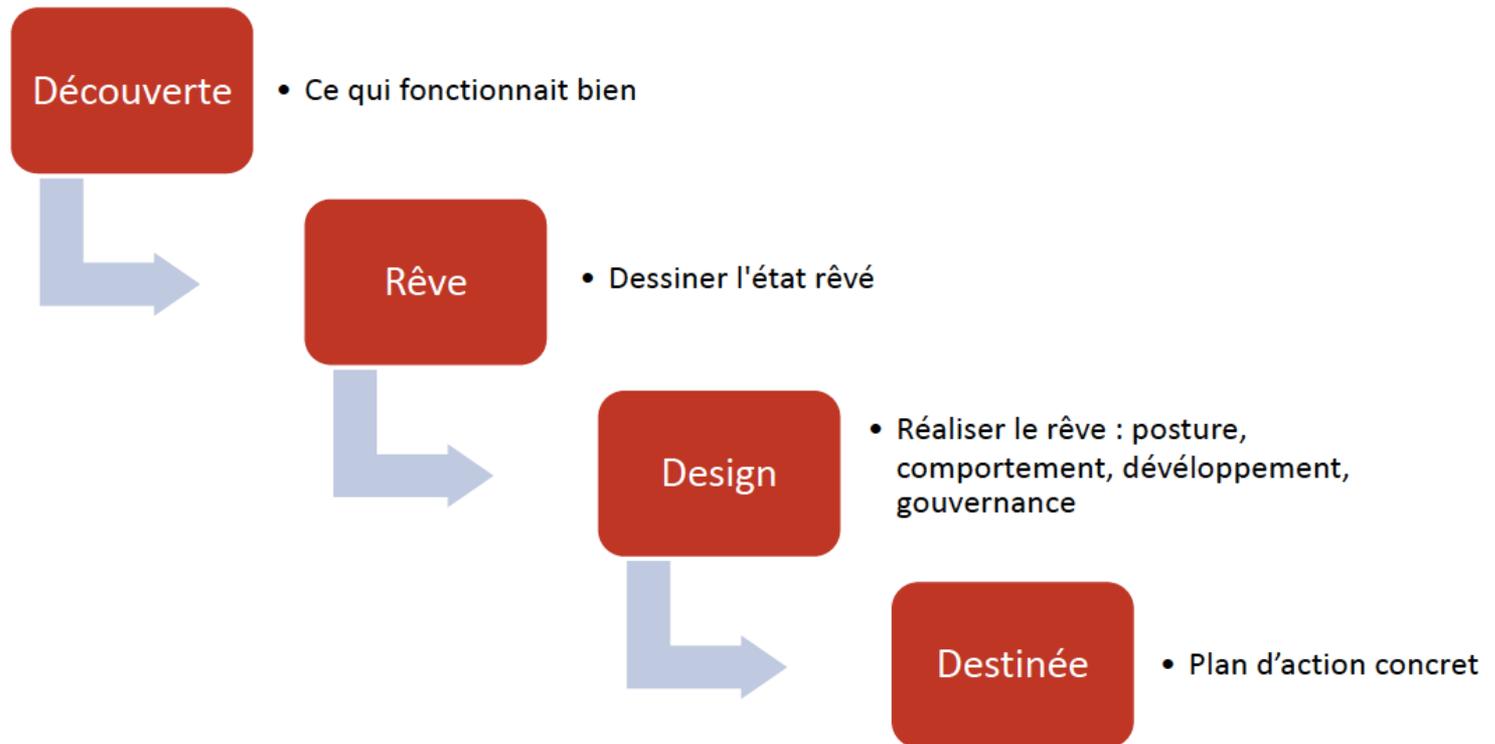


La démarche consiste à :

- ✓ Phase DÉFINITION : Définir des orientations positives, attractives et validées par le plus grand nombre de personnes pour préparer un futur souhaitable
- ✓ Phase DÉCOUVERTE : Découvrir toutes les forces et atouts des professionnels et de l'organisation pour agir dans le sens des orientations définies
- ✓ Phase DEVENIR : Construire une vision d'avenir respectueuse du présent et de chacun et porteuse d'évolutions désirables
- ✓ Phase de DÉCISION/DESIGN : Élaborer des propositions à fort impact qui permettront à cette vision de se réaliser
- ✓ Phase DÉPLOIEMENT : Mettre en œuvre les propositions avec des personnes motivées et suivre les bénéfices des actions

Méthodologie de questionnement

L'enquête appréciative



Méthodologie de questionnement

L'enquête appréciative



- Dans tout système humain il y a quelque chose qui fonctionne bien.
- La réalité dépend directement de ce sur quoi nous nous concentrons.
- La réalité est créée à chaque instant et les réalités sont multiples.
- Le langage définit notre réalité.
- Le simple fait de poser des questions influence le résultat.
- Les gens ont plus confiance en leur futur (l'inconnu) s'ils emmènent avec eux des éléments du présent (ce qui est connu).
- Si l'on emmène avec soi des éléments du présent dans notre futur, il vaut mieux prendre ceux qui sont positifs.

