

**Bilan des Compétences et Projet Professionnel :
des Indissociables!**

**Par
Daniel Poulin c.o.
poulin_daniel @videotron.ca**

Avril 2009

Depuis plusieurs années, mon parcours professionnel m'a amené à me spécialiser dans l'intervention auprès d'une clientèle éloignée du marché du travail, mes clients se retrouvent souvent en situation d'exclusion sociale, ils ne font plus partie de la population active parce qu'ils ont perdu l'espoir de trouver un emploi. Ils n'ont manifestement aucun projet et ils ne peuvent, par conséquent, développer une attitude offensive vis-à-vis le marché du travail.

Objectifs de l'approche Bilan de compétences:

- π Valoriser les apprentissages.
- π Développer le sentiment d'efficacité personnelle chez les clients.
- π Revaloriser les clients et donner un sens à leurs actions.
- π Supporter les clients dans la construction d'un projet de réinsertion en emploi ou de formation qui répond à leurs besoins.
- π Lutter contre la discrimination

Le bilan de compétences se construit à l'intérieur d'un processus introspectif qui permet de faire l'inventaire de ses compétences et de dégager ses forces et ses faiblesses. Le processus permet au client (étudiant jeune ou adulte, immigrant, chômeur, assisté social etc.) d'explorer, de prendre contact et de se sentir habité par ses compétences, croire qu'il peut avoir sa place sur le marché du travail. Le bilan de compétences et la construction d'un projet de réinsertion en emploi ou de formation deviennent donc indissociables.

L'approche Bilan de Compétences s'appuie sur les concepts suivants :

- ⇒ Le savoir-agir (Le Bortef)
- ⇒ Le sentiment d'efficacité personnelle (Bandura)
- ⇒ La transférabilité des compétences

Pour chacune des compétences fortes qui ont été identifiées, le client a à décrire une situation dans laquelle la compétence s'est manifestée. À partir de cette situation il s'agit de démontrer le savoir-agir du client, (la mise en preuve). À ce moment le conseiller (ère) a souvent le rôle de mettre en mot l'expérience du client, à travers chacune des mises en preuve le client développe un sentiment de maîtrise d'une situation qui aura un impact sur son sentiment d'efficacité personnelle (qui est renforcé par le feedback du conseiller (ère)). Cette approche puise son efficacité dans l'appropriation chez le client de ses compétences. Elle dépasse l'autoévaluation subjective. Elle nourrit concrètement toutes les étapes de la démarche de l'exploration en passant par la validation jusqu'à la réalisation du projet d'insertion en emploi ou de formation.

L'approche d'intervention préconisée est un cadre de référence pour les conseillers afin de structurer leurs interventions et évaluations. Elle se situe dans le courant de l'approche relationnelle qui privilégie une démarche centrée sur le client qui doit être amené à prendre en charge sa carrière au cours du processus de la construction de son bilan de compétences.

Voici le modèle d'intervention:

PROCESSUS BILAN DE COMPÉTENCES EN EMPLOYABILITÉ

PHASE 1

Établissement de la relation et identification de la demande du client

Établir un contact personnalisé
Accueillir la demande et l'objectif poursuivi par le client
Évaluer si la démarche du bilan est l'intervention appropriée
Si oui, informer et convenir le client du déroulement des activités, **si non**
S'assurer de la compréhension, de sa motivation et de son engagement

Référer au service approprié

PHASE 2

Exploration, clarification, compréhension, intégration

Profil personnel

Facteurs de personnalité – Intérêts – Valeurs
Caractéristiques personnelles
Apprentissages formels et informels
Compétences génériques et spécifiques
Analyse des compétences fortes et à développer
Identification des compétences clés
Validation des compétences par la mise en preuve

Profil de la profession

Recherche des occupations possibles à partir du profil personnel

Choix de la cible

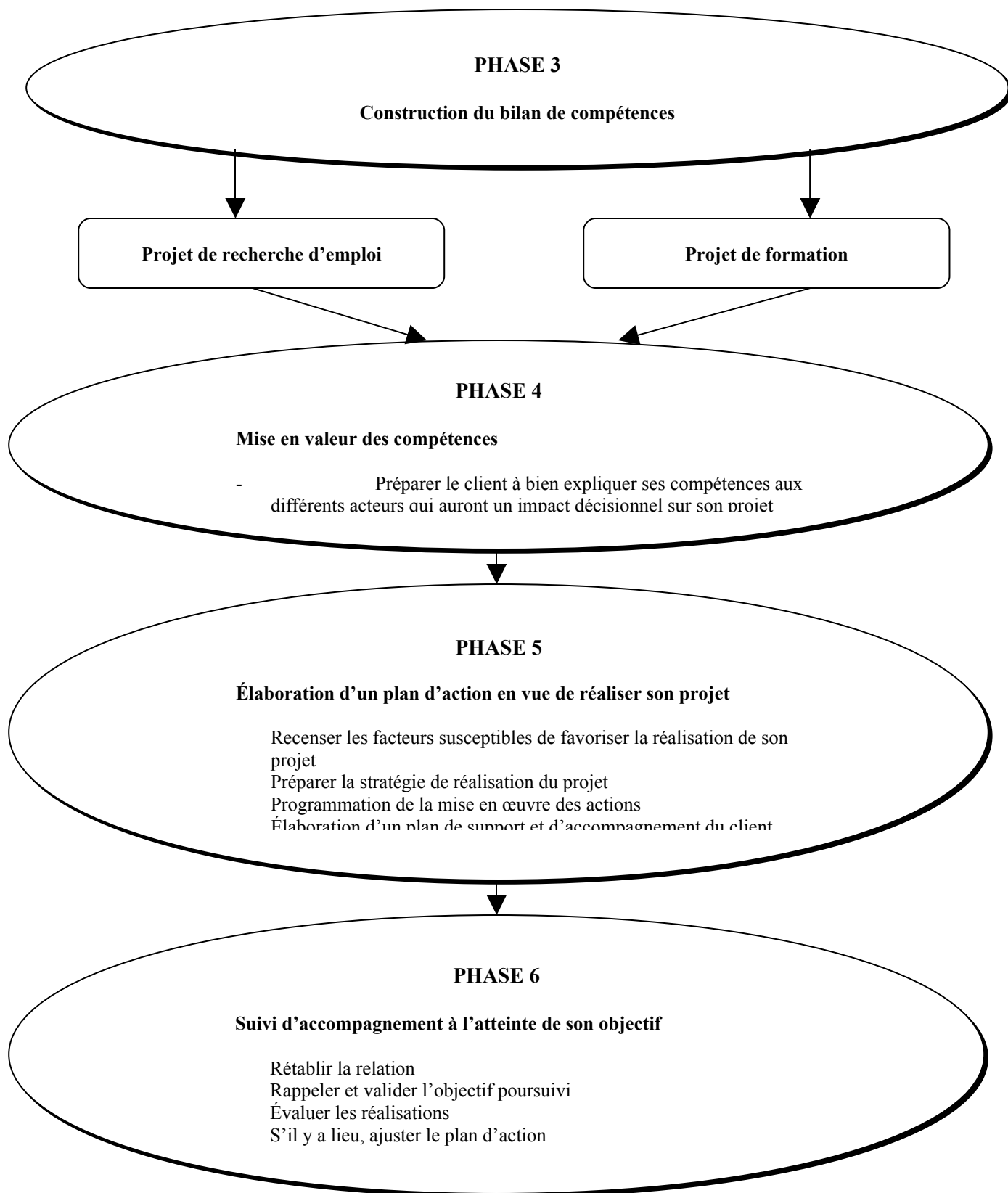
Évaluation de la congruence des profils

Choix d'une cible d'emploi
(objectif professionnel défini)

Élaboration du plan de développement des compétences
(si écart en les deux profils)

Approfondissement de la problématique
ET / OU
Référence au service approprié

Vers phase 3



Phase 1 : Établissement de la relation et identification de la demande

Description

Cette phase préliminaire a pour but: d'établir un contact personnalisé propice à la relation d'aide, d'accueillir la demande du client, d'identifier l'objectif poursuivi par celui-ci, de définir clairement la nature du besoin, de vérifier si la démarche bilan de compétences est appropriée, de l'informer du déroulement des activités et de la forme du ou des documents qui seront produits suite à la démarche.

Étapes de la phase 1

- 1) Établir un contact personnalisé dans un climat propice à la relation d'aide.
- 2) Accueillir la demande du client et l'objectif poursuivi par celui-ci. Dans notre cas c'est de réaliser un bilan de compétences.
- 3) Clarifier l'objectif et le besoin réel du client.
- 4) Évaluer si la démarche Bilan de Compétences est l'intervention appropriée.
- 5) Clarifier les attentes à l'égard du conseiller.
- 6) Informer du déroulement des activités, de la forme du ou des documents qui seront produits et des rôles et responsabilités respectives.
- 7) S'assurer de la compréhension, de la motivation et de l'engagement du client à la démarche, afin de construire l'alliance de travail.
- 8) Convenir du déroulement des activités.

Savard (1999)

Phase 2 : Exploration, clarification, compréhension et intégration des compétences

Description

La phase 2 permet au client d'explorer, de clarifier, de comprendre son parcours personnel et professionnel et ainsi d'intégrer ses compétences.

Étapes de la phase 2

A) Exploration : recueil d'information sur soi

À cette étape il y a, entre autres, l'exploration des facteurs de personnalité, des intérêts, des valeurs et des caractéristiques personnelles, afin que les compétences qui seront identifiées puissent se mobiliser de façon significative puisqu'elles sont en lien avec ces facteurs. La phase 2 permettra aussi d'identifier une cible professionnelle en vue de développer ultérieurement un projet professionnel.

- 1) Exploration des facteurs de personnalité, des intérêts, des valeurs et des caractéristiques personnelles (tests et entrevues). Lors des entrevues, ces informations peuvent se manifester à différents moments, cependant l'exploration en favorise la manifestation. Il est à noter que le choix des instruments de mesures revient à chacun des professionnels.
- 2) Exploration des apprentissages formels et non formels (Savoirs)

L'objectif de cette exploration est d'identifier les connaissances acquises afin d'en retenir celles qui seront utilisables ou non utilisables pour le projet professionnel.

- 3) Exploration des compétences génériques (savoir-être)

À cette étape pour faciliter l'exploration des compétences génériques, l'utilisation des référentiels de compétences est utile, pour notre part nous utilisons l'Autoévaluation des Compétences Génériques (Poulin 2001). À souligner les référentiels disponibles ne permettent pas d'identifier toutes les compétences, il faut alors explorer les expériences de travail, de bénévolat, de loisir (voir 4).

Autoévaluation des compétences génériques

L'Autoévaluation des Compétences Génériques se distingue des autres référentiels de compétences, car il permet d'aider le client à évaluer et à ajuster sa représentation de soi (s'il y a lieu), en intervenant sur trois niveaux:

- ⇒ Le client (e) se situe en surévaluation
- ⇒ Le client (e) se situe en sous-évaluation
- ⇒ Le client a fait des sélections incohérentes

La grille des compétences en corrélation (c'est cette grille qui distingue ce référentiel des autres disponibles) permet d'identifier les sélections qui pourraient être en incohérence. Lorsque le conseiller (ère) relève dans son intervention des incohérences, il déstabilise le client et il provoque ainsi une réflexion sur soi permettant au client de se repositionner et ainsi avoir une représentation de soi qui soit plus juste. Bref on travaille les fondations avant de commencer à identifier les compétences fortes, clés et à développer.

- 4) Exploration des différentes expériences de travail, de bénévolat, de loisirs, les événements marquants de l'histoire de vie

En vue d'explorer les compétences génériques (savoir-être) et spécifiques (savoir-faire), on peut utiliser lors de l'entrevue : le curriculum-vitae du client, la Classification Nationale des Professions (CNP), le site informatique d'Emploi-Québec : *Information sur le Marché du Travail* (IMT) et le logiciel *Repères*, etc.

B) Clarification et compréhension des compétences

À cette étape, il faut organiser l'information recueillie à l'étape précédente pour mettre de l'ordre dans les données afin de faciliter le traitement de l'information qui permettra au client de comprendre et de s'approprier son parcours en lien avec ses caractéristiques personnelles en vue de sélectionner ce qu'il aime faire et peut faire.

- 1) Analyse avec le client des compétences fortes et à développer.
- 2) Identification par le client de ses compétences clés qui l'aideront à se démarquer.
- 3) À partir de l'information recueillie, recherche de professions possibles. Il peut arriver que le client ait de la difficulté à définir un objectif d'emploi ou présenter une problématique particulière qui peut empêcher la poursuite de la démarche du bilan dans les étapes subséquentes. La démarche devra être complétée par de nouvelles activités utilisées en orientation ou, le cas échéant, le client pourra être référé à un service spécialisé en lien avec la problématique.
- 4) Identification et analyse des écarts entre les compétences exigées des professions visées par le client et son profil de compétences (s'il y a lieu, préparation d'un plan de développement de compétences).
- 5) Choix d'une cible professionnelle

C) Intégration des compétences

Le conseiller vise à ce que le client arrive à faire une lecture réaliste de ses compétences. Pour ce faire à travers toutes les phases et tout particulièrement dans la phase 2, il dirigera les entrevues afin de :

- Travailler en introspection (car comment l'individu peut-il analyser sa situation s'il n'est pas capable de la ramener à lui-même ?)
- Créer des conflits cognitifs en relevant les incohérences qui susciteront des réflexions. Ces réflexions provoquent des déséquilibres et selon Knepelkamp (1976) c'est la recherche pour retrouver son équilibre qui permet à la personne de progresser. Chaque réflexion amène une information supplémentaire qui doit être traitée par le système psychologique pouvant conduire à une réorganisation de ce système. La personne conquiert l'objectivité à travers la découverte de sa subjectivité et c'est en se percevant comme sujet que la personne arrive à se repositionner quant à son

image de soi. La conscience de soi serait donc une action du « je » réfléchissant sur le « soi ».

- Développer la conscience réflexive (Savard 1999), aider le client à se voir dans l'action pour s'autoréguler. Plus le client sera en mesure d'expliquer ses schèmes opératoires, c'est-à-dire la façon qu'il s'y est pris, plus il sera en mesure de les adapter, de les transférer et de les faire évoluer.
- Relever les expériences à succès de nos clients. Selon Bandura (1991) la confiance en soi qui est une caractéristique personnelle (savoir-être) peut aussi devenir un savoir-faire dans la mesure où l'on a appris que l'on peut faire telle chose avec succès. La confiance en soi se développe notamment en relevant les expériences de succès de nos clients, la clé serait d'amener le client à s'attribuer ses réussites.
- Responsabiliser le client, l'une des façons est de donner des activités à faire entre les rencontres; c'est dans l'action que le client prend charge de son projet.
- Valider les compétences par la mise en preuve

Le bilan de compétences n'a de la valeur que si le client est en mesure d'expliquer et d'illustrer chacune de ses compétences. C'est ce que nous appelons la mise en preuve, elles peuvent aussi être appuyées par des photos, des rapports d'appréciation, des articles, des lettres de référence et autres.

Phase 3 : Construction de son bilan de compétences

À la fin de la troisième phase, le client devrait être en mesure de reconnaître ses compétences génériques et spécifiques. Il aura répertorié les informations et les documents nécessaires à la construction de son bilan de compétences.

Rédiger son bilan de compétences permet de s'approprier son parcours professionnel et personnel. Le fait d'être acteur et auteur de son document a comme effet de responsabiliser la personne quant à son plan de développement. On parle alors d'« empowerment », se prendre en main.

Recherche d'emploi

En recherche d'emploi, le portfolio (Poulin 2003, 2004, 2005) est bâti en fonction d'un objectif d'emploi. À partir d'une cible d'emploi, la personne identifie dans son bilan de compétences, les éléments qui sont liées aux exigences de l'offre ou d'un secteur d'emploi recherché. Il pourrait devenir pour votre client un outil de vente stratégique adaptable en recherche d'emploi. À la limite il y aurait autant de portfolios que de cibles d'emplois.

Lorsque le client est en recherche d'emploi il peut arriver que sur une offre d'emploi identifiée qu'il y ait une compétence que votre client possède et qui n'avait pas été identifiée lors de la construction de son bilan des compétences, il serait important de l'ajouter au bilan qui est toujours en développement parce qu'à chaque jour nous faisons des apprentissages.

On retrouve à l'intérieur d'un portfolio :

- Le portrait professionnel et l'objectif de carrière.
- La scolarité.
- L'historique des emplois.
- L'expertise technique
- L'identification et la mise en preuve des compétences

Seuls les éléments qui démontrent les compétences du client en lien avec son objectif professionnel ou de recherche d'emploi doivent être inclus dans le portfolio, trop d'information peut amener de la confusion chez la personne qui aura à évaluer la candidature de notre client.

Formation

Lors d'un projet de formation la démarche de bilan de compétences pourrait contribuer à améliorer le maintien scolaire chez nos clients. Nous croyons que l'identification par le client de ses compétences transférables à sa future cible d'emploi peut favoriser le développement d'une nouvelle identité professionnelle, par exemple d'aspirant soudeur (e) ou d'aspirant infirmier (ère). Cette projection contribue à donner un sens au projet de retour aux études.

Plus les gens ont confiance en leurs moyens et plus ils envisagent des carrières nombreuses comme possibles et mieux ils s'y préparent. D'où l'importance d'utiliser le bilan pour activer les compétences, aider le client à bâtir un projet vocationnel qui s'inscrit dans un projet beaucoup plus large qui est son projet de vie.

L'approche Bilan de Compétences s'avère efficace parce qu'elle permet au client de mieux se connaître en procédant à une reconnaissance de soi par soi. Le client demeure le moteur de son développement, le rôle du conseiller est d'aider le client à prendre conscience de ses intérêts, de ses aptitudes, de ses valeurs, de ses compétences et d'identifier les possibilités d'emploi qui y sont reliées. Ainsi le client pourra élaborer un projet de réinsertion en emploi ou de formation dans lequel il se reconnaît.

Phase 4 : Mise en valeur des compétences

Il s'agit ici que le client soit préparé à bien expliquer ses compétences aux différents acteurs qui auront un impact décisionnel sur son projet (formation, sélection, autres).

De plus, il faut préparer le client à maîtriser les questions d'entrevues en intégrant ses compétences clés en fonction de son objectif professionnel et en

les mettant en valeur. Il sera donc en mesure de parler de ses connaissances, de son expertise technique ainsi que de ses qualités personnelles, en lien avec ses réalisations personnelles et professionnelles.

Le client qui sera en mesure de présenter un ensemble de compétences validées disposera d'un avantage appréciable sur le marché du travail, car il sera en mesure d'argumenter sur son employabilité (Le Bortef 2005). En ce qui concerne un projet de formation il va être capable d'expliquer pourquoi il a besoin d'une formation et que son choix est adéquat.

Phase 5 : Élaboration d'un plan d'action en vue de réaliser son projet

Comme toutes les phases, elle s'inscrit dans un esprit de responsabilisation du client quant aux objectifs et aux activités pour lesquels il va s'engager. Pour Peavy (1984), le client doit faire partie de toutes les décisions. Si l'objectif ou l'activité n'est pas décidé par le client, cela peut diminuer l'implication de celui-ci et par conséquent ses chances de réussite.

Étapes

- 1) Recenser les facteurs susceptibles de favoriser la réalisation du projet du client.
- 2) Préparer la stratégie.
- 3) Programmation de la mise en œuvre des actions.
- 4) Élaboration d'un plan de support et d'accompagnement du client.

Savard (1999)

Au cours de cette phase, l'inventaire des moyens en regard des ressources et des limites identifiées dans la phase 2 sert à supporter la réalisation son projet. Pour Cordeau (1999), l'analyse et la réflexion sont des éléments essentiels à l'élaboration et au maintien d'un projet. Selon les résultats de ce chercheur, 88% des sujets ont indiqué qu'il leur aurait été impossible de réaliser leur projet sans support. D'où l'importance d'assurer le suivi des clients.

Phase 6 : Suivi et accompagnement à l'atteinte de son objectif

Il s'agit d'accompagner le client dans la réalisation de son projet.

Étapes

- 1) Rétablir la relation.
- 2) Rappeler et valider l'objectif poursuivi.
- 3) Évaluer les réalisations.
- 4) S'il y a lieu, ajuster ou compléter le plan d'action.

Lors de colloque de l'ordre des conseillers (es) d'orientation du Québec (OCCOPPO 2008) Cecilia Soto-Flores c.o. (spécialisée auprès de la clientèle immigrante), Marie Ducharme c.o. (spécialisée auprès de la clientèle handicapée) et Daniel Poulin (spécialisé auprès de la clientèle de la sécurité du revenu) ont démontré que l'approche par compétence permet de mettre la lumière sur les forces des candidats et non sur les éléments de discrimination, ainsi le client est en mesure d'expliquer ce qu'il peut amener comme contribution à l'entreprise. Se sentir habité par ses compétences fait souvent toute la différence lorsqu'on est en recherche d'emploi.

Le processus du bilan de compétences permet (Bell et Hopkins, 1998) :

- une meilleure connaissance de soi;
- une valorisation des apprentissages;
- une meilleure confiance en soi;
- une identification de ses intérêts, de ses forces et de ses faiblesses.

La démarche du bilan de compétences s'inscrit donc dans un processus où le conseiller accompagne le client dans la découverte de ses compétences. Le client demeure le moteur de son développement, le rôle du conseiller consiste à aider le client à prendre conscience de ses intérêts, de ses aptitudes, de ses valeurs, de ses compétences et découvrir des possibilités d'emploi qui y sont reliées. Ainsi le client peut progressivement élaborer un projet professionnel réaliste et réalisable dans lequel il se reconnaît.

Conclusion

Le bilan des compétences représente une bibliothèque des compétences de la personne. Le bilan qui se limite à un simple inventaire, sans développer un projet d'avenir gaspille des informations, car elles ne sont pas utilisées dans l'action, une action de développement professionnel.

Peu importe qu'ils soient en emploi ou non, tous peuvent bénéficier d'une démarche en bilan de compétences. Le bilan de compétences est un outil d'exploration, de réflexion et d'analyse. Il faut comprendre que c'est plus une démarche et un processus qu'un produit.

Nous pensons que cette démarche permettra à chacun de croire qu'il peut changer sa situation ou améliorer son sort sur le marché du travail et cette prise de conscience aura un impact en vue de réaliser son projet de réinsertion en emploi ou de formation.

BIBLIOGRAPHIE

Bandura A. (2007), *Auto-efficacité: le sentiment d'efficacité personnelle* (traduit de l'anglais par Jacques Lecompte, 2^{ième} éd.) Bruxelles : De Boeck

Bell et Hopkins (1998), *Construire un meilleur avenir professionnel, élaboration du portfolio*, Fondation Canadienne pour l'avancement de carrière, Développement des Ressources Humaines Canada, 171 pages.

Joras, Michel et Ravier, Jean-Noël (1993), *Comprendre le bilan des compétences*, Éditions Liaisons, 224 pages.

Knefelkamp. L. (1976), *A cognitive-development model of career development. An adaptation of the Perry Scheme*. *The counselling psychologist*, 6, 53-58.

Le Boterf, Guy (2005), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Les Éditions d'Organisations, 3^{ième} édition, 244 pages.

Levy-Leboyer, Claude (1993), *Le bilan des compétences*, Les Éditions d'Organisations, 117 pages.

Michel S. (1993), *Sens et contresens des bilans de compétences*, Paris, Édition Liaisons.

Peavy Vance R (1984), *Le counseling des adultes en vue de la prise de décision*, Institut de recherches psychologiques inc., Chapitre 4, L'écoute empathique : réflexions préliminaires, pp 80 à 156.

Poulin, Soto-Flores, Ducharme (2008), Colloque du secteur orientation de l'OCCOPPQ, Bilan de compétences : un outil contre la discrimination

Poulin Daniel, Michaud Diane (2005), *La place du bilan dans le travail du c.o. en employabilité*, document de référence pour la formation des c.o. (O.C.C.O.P.P.Q.)

Poulin (2001), *Auto-évaluation des compétences génériques*, Document interne Emploi-Québec, 22 pages.

Rey A., Rey-Debove J. (1991), *Le Petit Robert*, Dictionnaire de la langue française, Les dictionnaires Robert-Canada S.C.C., Montréal Canada, 2172 pages.

Savard, S. (1999), *Formation à l'entrevue d'appoint d'évaluation et d'aide à l'emploi*, Guide de l'animateur, Université de Sherbrooke, 78 pages.