

Rapport de synthèse

« Études thématiques et comparaison
d'outils de bilans de compétences
utilisées dans des projets-actions
au Luxembourg »

Décembre 2015



Avec le soutien du
Fonds social européen

iüii

Soutenons l'économie.
Enrichissons vos compétences.

www.iuil.lu

TABLE DES MATIÈRES

Les études thématiques	4
Caractère opérationnel	4
Les études actions	5
Que retenir de ces chantiers opérationnels ? Cinq questions concrètes au moment d'utiliser des outils de bilans de compétences	6
Liste exhaustive des vidéos extraites des ateliers	9
Contact	10

Avec le soutien du FSE, entre 2010 et 2015 a pris place un portfolio de projets intitulé « *Observatoire des compétences* ». Cet ensemble d'activités comportait deux axes : un axe « *Etudes thématiques* » et un axe « *Etudes actions* ».



Avec le soutien du
Fonds social européen

LES ÉTUDES THÉMATIQUES

Les études thématiques sont des analyses des besoins en compétences pour un secteur d'activité ou pour un groupe de métiers. La finalité globale de ces activités consiste à vouloir ***favoriser la compétitivité de notre économie et l'employabilité de la main d'œuvre locale.***

Plus précisément, les objectifs de ces travaux sont :

- De mieux connaître les compétences requises par les acteurs d'un secteur d'activité ou pour un/plusieurs métiers ;
- D'identifier les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles sur le marché du travail local ;
- D'effectuer des recommandations pour les formations initiale et continue.

Sur la durée de l'observatoire des compétences, ce sont sept études thématiques qui ont été réalisées. Ces études thématiques sont toutes disponibles sur le site de l'institut.

Caractère opérationnel : la marque de fabrique des études thématiques de l'observatoire des compétences.

« Concrets, pragmatiques et rapidement transférables sur nos terrains d'action : l'éducation, la formation continue et l'ingénierie pédagogique », telles sont les caractéristiques dont l'IUIL veut doter ses projets.

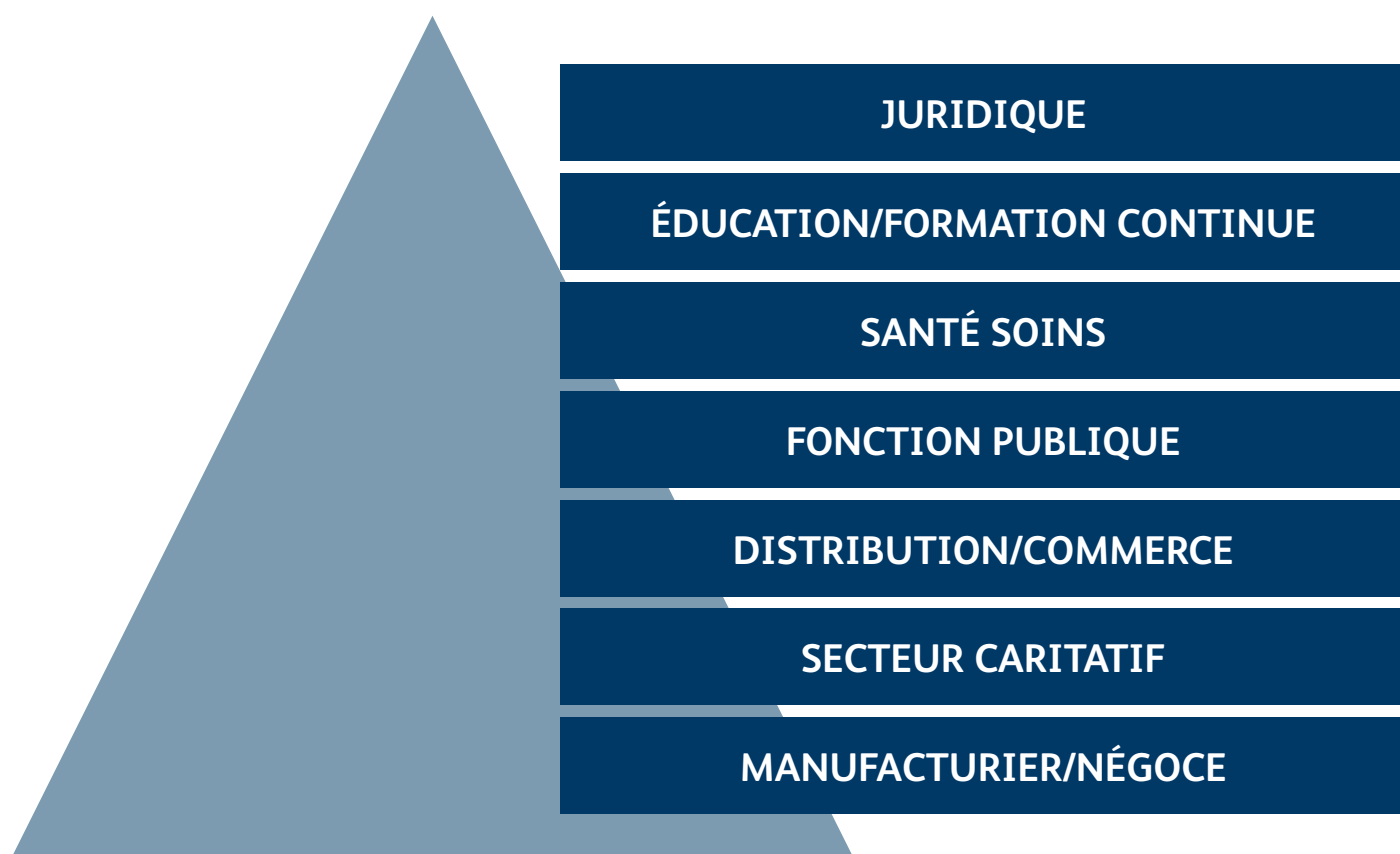
Le tableau ci-dessous montre comment les études thématiques de l'observatoire tentent de rencontrer cette volonté.

THÉMATIQUE	ÉVOLUTIONS
Agroalimentaire/Métiers à gestes	Mise à disposition de Job manager via la plateforme « Human Capital Toolbox » Valorisation de l'outil en cours.
e-jobs	Participation au groupe de travail gouvernemental « Success on line Luxembourg ».
Secteur Juridique	Développement d'une formation continue. « Gestion pour cabinet d'avocats »
Case management/Santé et services aux personnes	Réalisation d'une journée d'étude intitulée « Prendre soin demain » ; préparation de deux formations continues en cours : « Encadrer une équipe dans le secteur des soins, formation en case management (Partenariat pédagogique avec le Centre Widong)
Métiers de l'insertion	Proposition de formation en cours pour le secteur en partenariat avec les organismes d'insertions et le Ministère du travail et de l'Economie Sociale et Solidaire.
Administration publique	Poursuite des travaux avec d'autres ministères et administrations publiques.

Ce caractère opérationnel se marque aussi dans le développement d'un logiciel appelé « Job Manager » qui permet d'une part de construire un référentiel de compétences utilisable dans les entreprises et, d'autre part, de recueillir les compétences recherchées pour les métiers concernés sur le marché du travail.

LES ÉTUDES ACTIONS

Dans son second axe – Études actions, l'Observatoire des compétences visait à collecter des informations en comparant différents instruments de « bilantage » de compétences. À cette fin :



l'IUIL a mené de nombreux chantiers opérationnels dans lesquels ces questionnaires et méthodes d'analyse des compétences ont été utilisés. Ces chantiers se sont réalisés dans le cadre de l'IUIL, d'un bureau d'avocats, d'une institution de soins, d'un hôpital, d'une association caritative, de deux établissements d'enseignement, d'une administration publique, une entreprise de distribution et d'un groupe manufacturier/négoce. Cette énumération démontre la diversité des secteurs d'activités concernés.

Le tableau ci-après indique les outils testés et les différents types de chantiers opérationnels dans lesquels ces instruments ont été utilisés.

	PSV20	HUDSON Model 5+1 learning styles DC	Profil Pro R	Lominger	DISC & Values
EDP	X			X	X
Formation continue	X	X	X		
Formation initiale	X		X		
Mobilité interne		X			
Développement de compétences <i>in house</i>	X		X		X
Descriptif de postes	X			X	
Recrutement	X	X	X		

En tout, l'IUIL dénombre **164 participants à ses formations et plus de 1500 questionnaires administrés.**

Que retenir de ces chantiers opérationnels ?

Cinq questions concrètes au moment d'utiliser des outils de bilans de compétences

Les leçons à tirer de ces nombreux chantiers opérationnels et de leur utilisation tiennent en cinq questions à se poser au moment de décider d'utiliser des outils de bilans de compétences sociales.

Quelle est la vraie demande ?

C'est sans doute la grande leçon de tous les chantiers opérationnels. Ce qu'il faut retenir de tous ces chantiers tient en un seul mot « Pourquoi ? ». Avant d'utiliser quel qu'instrument qu'il soit, il faut se poser la question du pourquoi je vais utiliser cet instrument, avec ces personnes, dans cette organisation, à cette période précise.

Bien répondre à cette question dès le départ va faciliter la tâche et le déroulement du projet.

Pour y répondre correctement, il va falloir positionner cette utilisation dans le système organisationnel et déterminer comment il va s'arrimer à l'existant. L'existant correspond :

- Aux procédures déjà en place de recrutement, de promotion ;
- Aux dispositifs tels les EDP, les plans de formation, les entretiens d'évaluation, les 360° ;
- Aux valeurs et à la culture de l'entreprise et plus particulièrement la place accordée à l'humain dans la politique de ressources humaines.

Ce positionnement servira de guide pour apporter des réponses aux questions, voire inquiétudes des personnes concernées. Selon le but, on pourra déterminer qui a accès aux résultats, quel sera l'usage qui en sera fait et dans quel contexte. On pourra déterminer plus clairement le champ d'application – qui est concerné et à quel moment de sa vie professionnelle - Toutes les questions signalées précédemment comme des signaux d'inquiétude ou de scepticisme trouveront ainsi des éléments de réponses.

Si on part de la demande fondamentale et qu'on apporte du sens au recours à un instrument précis cela augmentera les chances de choisir l'instrument le plus adapté et permettra aussi de dépasser le caractère « gadget RH » ou « bluffant » de certains outils.

Quel est le public ?

Derrière le terme « public » se cache en fait deux questions. Qui va « passer » les questionnaires ? Et qui va utiliser les résultats ? Répondre à ces questions apportera aussi des réponses quant à la langue, la complexité du modèle/référentiel, les formats de rapports les plus appropriés, le niveau de formation à prévoir.

Quels livrables ?

Il faut que l'instrument puisse apporter un support utile en réponse à la demande initiale. Par exemple, s'il s'agit d'une aide à la décision pour un recrutement, il est utile que les décideurs puissent disposer d'un rapport d'assessment fondé sur un profil de poste. Si la demande est de développer la cohésion des équipes et de les développer, un outil permettant une vision collective des profils individuels sera le bienvenu. Pour développer un plan de relève, un profil de compétences allié à une évaluation des performances sera nécessaire afin d'identifier les hauts potentiels et déterminer leur parcours de développement.

Quels sont vos moyens ?

Appliquer ces outils dans des projets RH n'est pas neutre. Il est toujours possible de traduire en fin de compte la question des moyens en Euros sonnants et trébuchants. La question des coûts se pose dans les frais d'acquisition des droits ou de passation des outils de bilans de compétences. À cela s'ajoutent les frais de formation.

Surtout, il y a le temps nécessaire. Cet aspect est sans doute le plus conséquent. Pour preuve voici les activités qui, une fois l'outil choisi/acquis, réclament ou peuvent demander du temps.

- L'information voire la formation des publics concernés : les répondants, leur hiérarchie, le management de l'organisation.
- Le temps d'administration et de passation. Cela peut aller d'une demi/heure à une demi-journée par personne.
- Le temps de reporting et d'analyse des résultats en vue d'une restitution.
- L'entretien de restitution aux répondants ou la communication des résultats.

Quelle mesure des résultats ?

Cette question est en liaison directe avec la première. Quels que soient les motifs du recours à un instrument de bilan, il faut d'emblée identifier les indicateurs d'impact ou de performance auxquels une évaluation structurée objective va s'attacher.

Cette « évaluation » pourra se réaliser sous forme d'enquêtes ou de questionnaires de satisfaction réalisés en ligne ou non, de façon anonyme ou non, voire sous forme d'entretiens semi-structurés.

Il sera aussi possible de vérifier l'existence d'autres indicateurs. À titre d'exemple, cela peut être :

- La mise en place d'un processus documenté expliquant les modalités de recours à un instrument et la pérennité de processus ;
- La systématisation et le nombre d'utilisation ;
- Le signalement et comptage dans la documentation en support aux EDP des occurrences de référence à l'outil dans le cadre de ces entretiens ;
- L'observation de « signaux » aux outils utilisés dans le day-to-day ou le langage de tous les jours. Il nous a été donné l'occasion de voir apparaître sur des bureaux ou affichées, des fiches de couleurs faisant référence au Profil DISC ; d'entendre des expressions comme « on va faire mentir le profil » ;
- Etc.

Afin de clôturer l'Observatoire des compétences, un webinaire a été organisé à l'automne 2015. À cette fin, dès juin, des ateliers ont été réalisés et filmés sur quatre thèmes : recrutement, développement des compétences, plan de succession et études thématiques. À chaque atelier, il a été fait appel à un expert du thème concerné et à des participants des projets de l'IUIL qui sont intervenus pour partager leurs expériences.

À partir de ces ateliers 17 capsules vidéos ont été réalisées et le webinaire organisé en novembre avec le recours à 3 experts des ressources humaines. Ces vidéos et l'enregistrement du webinaire sont disponibles sur le site de l'IUIL.



Liste exhaustive des vidéos extraites des ateliers

- Les études actions de l'Observatoire des compétences
- La nécessité d'aller plus loin que les outils
- La demande des collaborateurs
- Les études thématiques de l'Observatoire des compétences
- Diffusion des résultats - six réflexions
- Les études thématiques face aux spécificités du Luxembourg et la Grande Région
- Plaidoyer pour des études opérationnelles
- Pourquoi des outils de recrutement
- Des outils de recrutement et leurs limite
- Recruter pour des équipes
- Caractère prédictif du facteur G & Learning Agility
- Introduction au plan de succession
- La performance n'est pas le potentiel
- La gestion du plan de succession
- À côté des compétences des valeurs à vivre
- Clés du transfert de compétences
- Profil du debriefer



Soutenons l'économie.
Enrichissons vos compétences.

www.iuil.lu

Institut Universitaire
International Luxembourg

Tél : +352 26 15 92 17
Fax : +352 26 15 92 28

Maison du Savoir, 10e étage
2, avenue de l'Université
L-4365 Esch-sur-Alzette