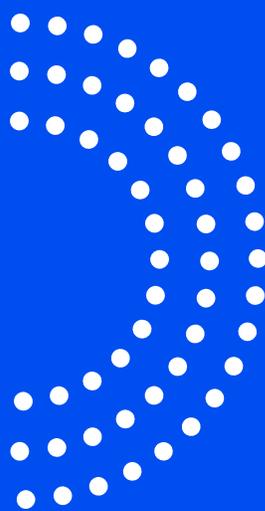
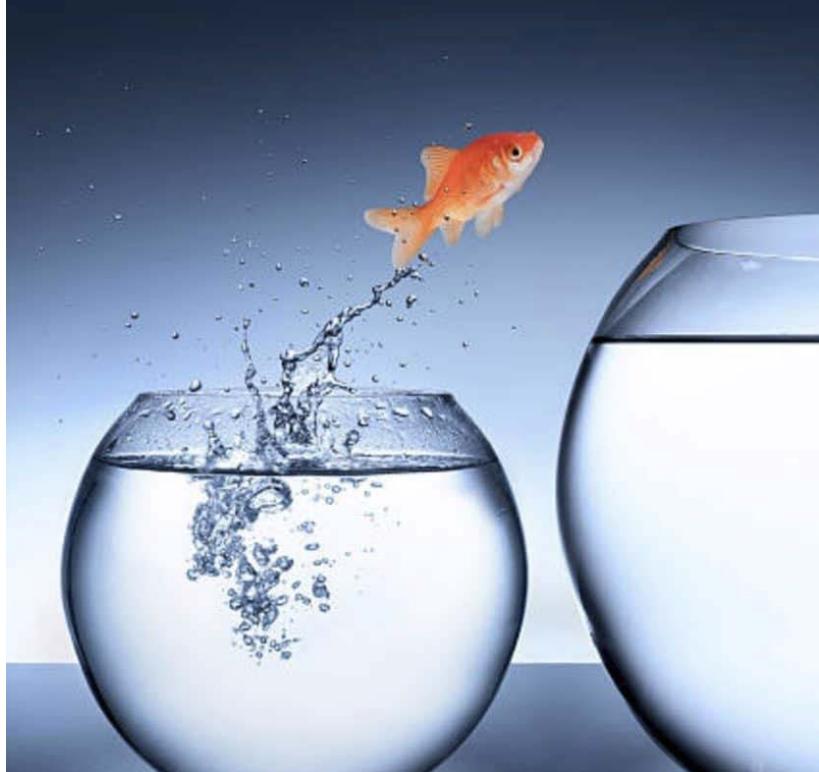


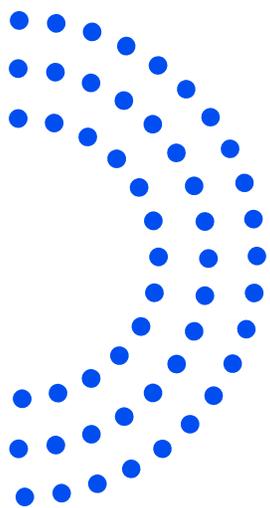
Le Bilan de Compétences

Levier fort pour
l'attractivité de
la Principauté

Livre Blanc

Chantal Cockaerts
Mai 2022





Sommaire

1. L'Individu et son impérieux besoin de se réaliser

En quoi consiste un Bilan de Compétences

Environnement du Bilan de Compétences

Bilan de Compétences et réalisation de soi

Conséquences pour le collaborateur

2. L'Entreprise et son impérieux besoin d'efficacité

Le moteur organisationnel de l'Entreprise

Engagement personnel et moteur organisationnel

3. Le Cercle Vertueux grâce au Bilan de Compétences

4. Bénéfices pour la Principauté

Effet sur le marché du travail

Uniquement une question d'image?

5. Qui cela concerne?

6. Les Délivrables et les Outils du Consultant

7. Réalisation d'un Bilan de Compétences

8. Financements, Aides et Conditions

9. Bilan de Compétences

Enjeux et Objectifs

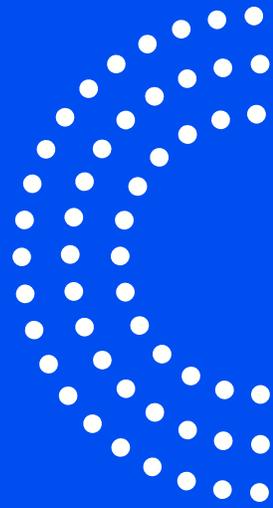
Le Déroulé en 3 phases

10. Références bibliographiques

11. Motiv Up



L'individu et son besoin impérieux de se réaliser



En quoi consiste un Bilan de Compétences



Une **analyse** des connaissances et des compétences professionnelles intrinsèques de la personne sans occulter ses aptitudes et ses motivations profondes.

Analyse

Projection

Plan d'action

Bilan de Compétences

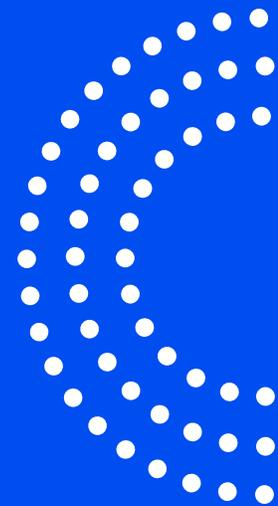
Une phase de **projection** définissant sans ambiguïté mais avec réalisme, ses nouveaux objectifs, ses projets d'évolution à moyen et long termes.

Un **plan d'action** détaillé en étapes concrètes à court et moyen termes et un planning réaliste.





Le psychologue Abraham Maslow⁽¹⁾ définit le besoin d'accomplissement d'une personne par son besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel dans tous les domaines de la vie et notamment dans le domaine professionnel.

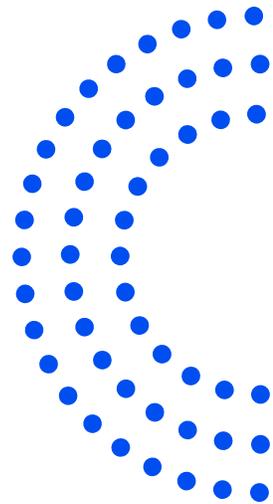


Environnement du Bilan de Compétences 1/2

Pour un manager, positionner le bien-être au travail, comme un objectif en soi au même titre que d'autres objectifs plus opérationnels, permettrait de baisser l'absentéisme, maintenir la santé et améliorer la motivation et la fidélisation des collaborateurs⁽²⁾. L'entreprise s'y retrouve donc également avec une meilleure **qualité de travail**⁽³⁾, une **productivité** organisationnelle accrue⁽⁴⁾ et une meilleure **efficacité** individuelle⁽⁵⁾.

L'hypothèse selon laquelle les travailleurs les plus épanouis tendent à être les plus productifs, a été abondamment étudiée et vérifiée⁽⁶⁾. Elle constitue un paradigme puissant sur lequel beaucoup de pratiques en gestion des ressources humaines se sont construites et développées⁽⁷⁾. Or, dans un contexte marqué par le changement aussi bien dans les modes d'organisation du travail que dans le rapport de l'individu à sa carrière, les questionnements sur le bien-être au travail ont beaucoup évolué au cours des dernières années⁽⁸⁾.

Environnement du Bilan de Compétences 2/2



La définition authentique du bien-être se centre sur la cohérence entre l'individu et le travail (*la nature du travail, les tâches que le travail implique ou les relations que le travail entraîne*). Le travail est source de bien-être lorsqu'il permet au travailleur d'agir en cohérence avec ses valeurs, son éthique et plus largement sa nature profonde⁽⁹⁾.

Il existe un lien entre d'une part, le capital humain et la performance globale et d'autre part entre le capital humain et le bien-être au travail⁽¹⁰⁾.

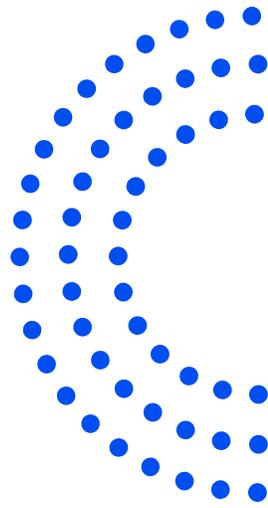


Il a été identifié 5 éléments générant du bien-être au travail⁽¹¹⁾, notamment :

- **L'épanouissement au travail** : percevoir qu'on accomplit un travail signifiant et stimulant, qui permet de s'y réaliser comme individu,
- **Le sentiment de compétences au travail** : sentir qu'on possède les aptitudes requises pour effectuer efficacement son travail et qu'on maîtrise les tâches à réaliser,
- **La volonté d'engagement au travail** : vouloir s'engager activement dans l'organisation et contribuer à son bon fonctionnement et à son succès.



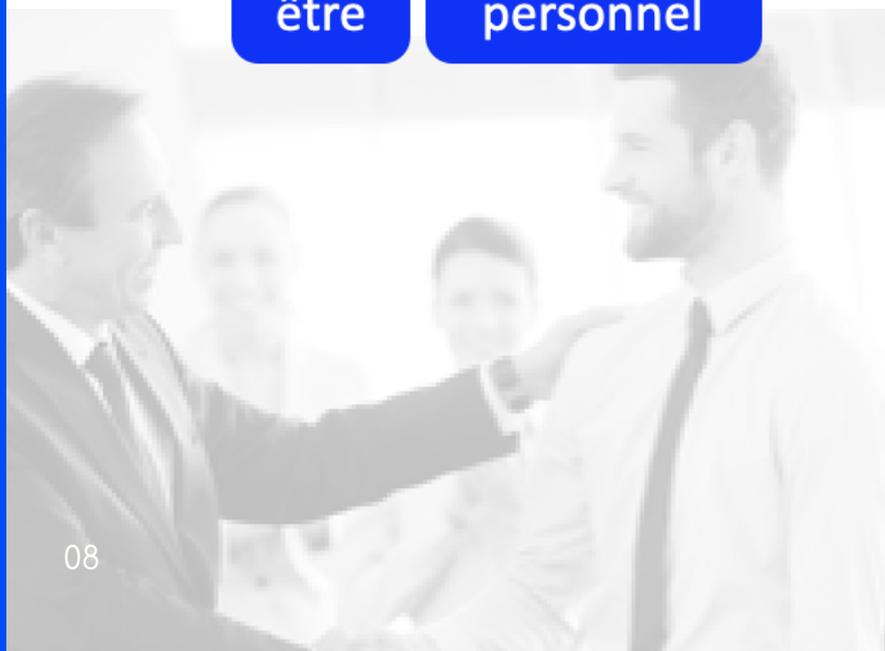
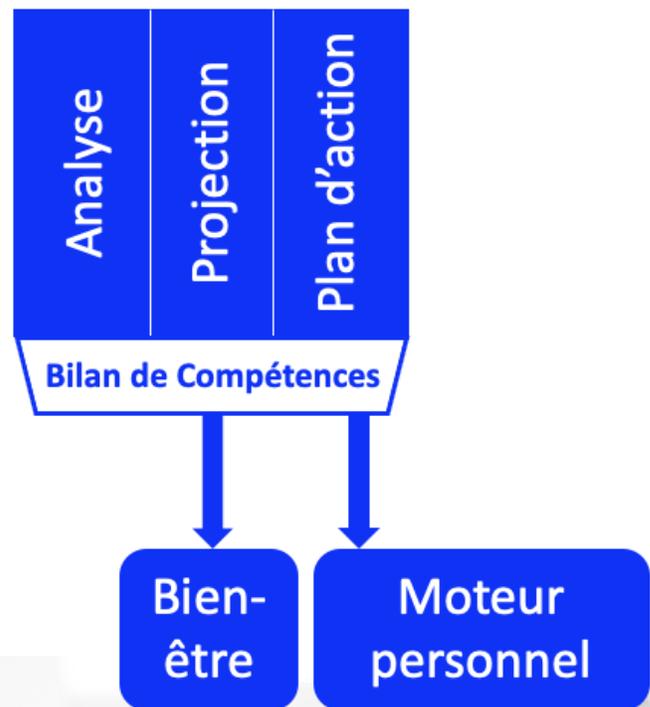
Bilan de Compétences et Réalisation de Soi



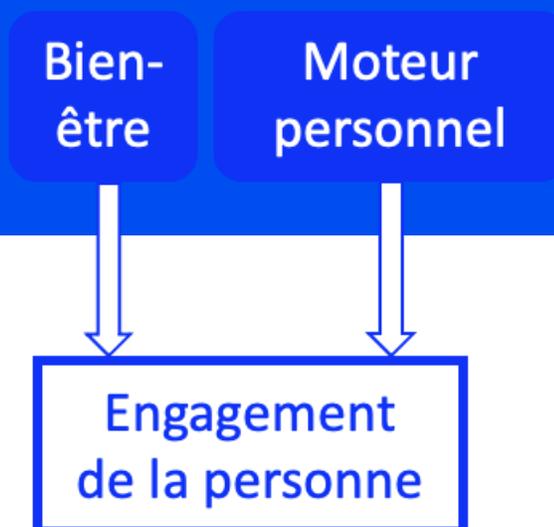
Le Bilan de Compétences par ses chapitres d'**analyse** des compétences d'une part, et par la phase de **projection** d'autre part, permet de mettre des mots concrets et exploitables sur l'adéquation entre compétitivité de l'entreprise et réalisation de soi du collaborateur.

Conséquences pour la personne

- La notion de satisfaction de vie se mesure par la comparaison entre les **aspirations** d'une personne et ses **réalisations**⁽¹²⁾
- Le Bilan de Compétences représente l'outil adéquat permettant de faire émerger cette comparaison et d'en définir tous ses paramètres.
- Le chapitre traitant de la projection qualifiera cette **satisfaction** au travail et le plan d'action sera le **moteur personnel** du collaborateur pour réaliser ses aspirations.
- Par moteur personnel, on comprend d'une part l'adaptation au travail et d'autre part et en conséquence, l'efficacité du collaborateur.



Conséquences pour le collaborateur



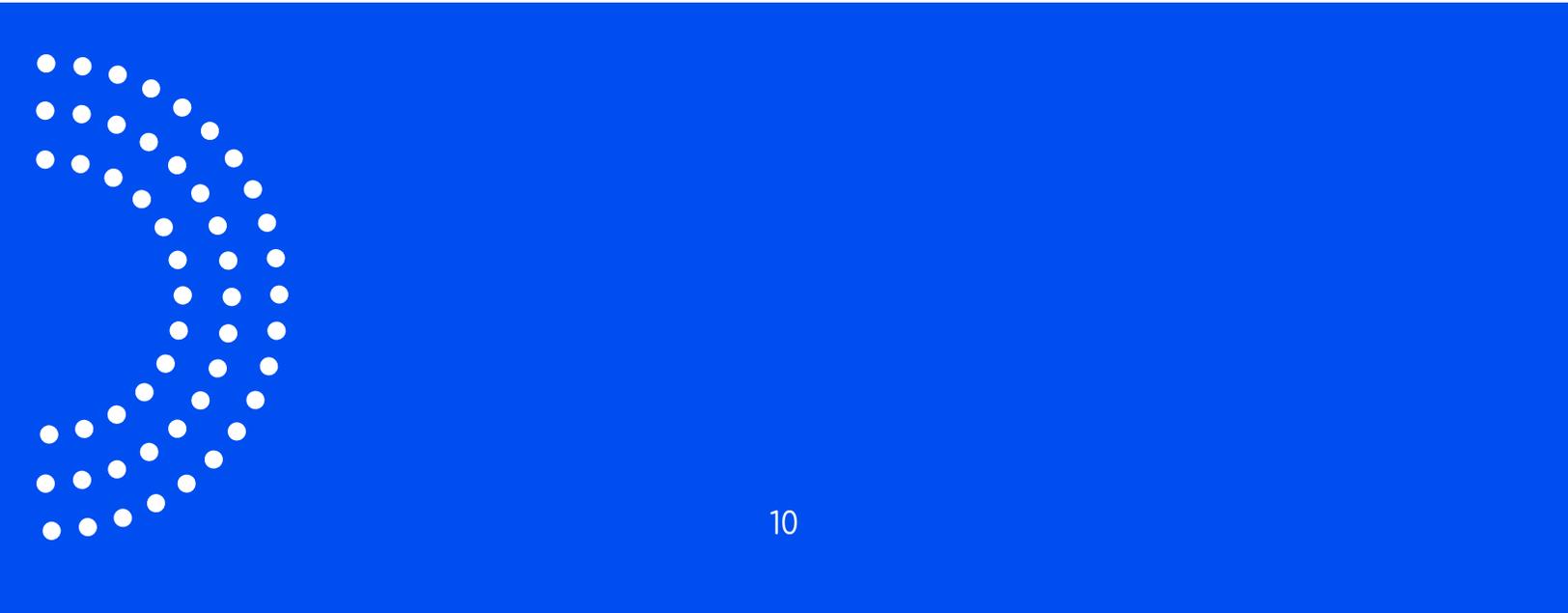
Nombre de recherches confortent l'idée du capital humain porteur d'un avantage compétitif (13,14,15,16).



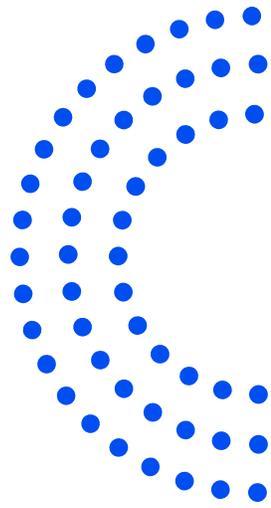
Quand satisfaction au travail est conjugué avec le moteur personnel du collaborateur, il en résulte un engagement dans la fonction.

Car enfin les capacités réelles de la personne, ses compétences et ses aspirations réalistes, trouvent leur accomplissement dans les projets et les tâches à réaliser(17).





L'Entreprise et son impérieux besoin d'efficacité



Objectif:
Chiffre d'affaires
EBITDA



Stratégie

Marketing

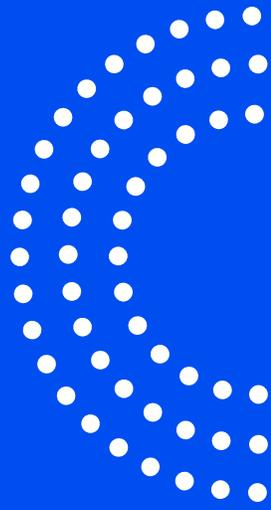
Ventes

But de l'entreprise

Outre la croissance sur son marché impliquant une lutte toujours plus ardue dans son environnement concurrentiel, l'entreprise doit impérativement garder en ligne de mire son chiffre d'affaires et surtout son EBITDA⁽¹⁸⁾.

Pour se faire, la direction définit l'ensemble des éléments nécessaires à l'atteinte de cet objectif à savoir entre autres sa stratégie, son marketing, ses ventes, ses moyens de production, ses investissements etc.



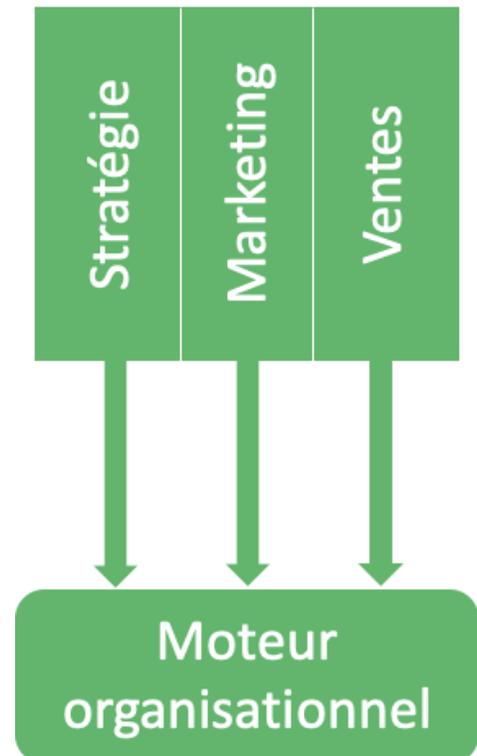


Le moteur organisationnel de l'Entreprise

La mise en œuvre par les moyens appropriés de ses plans d'actions nécessite l'organisation de ses ressources humaines afin qu'à chaque étape de l'élaboration de l'offre de produits ou de services, celle-ci soit apte à :

- Satisfaire et fidéliser ses clients et,
- Assurer une croissance des revenus et des profits.

Ce moteur organisationnel dont la mise en œuvre s'inscrit sur la durée, nécessite des collaborateurs satisfaits, productifs, efficaces et fidèles⁽¹⁹⁾.

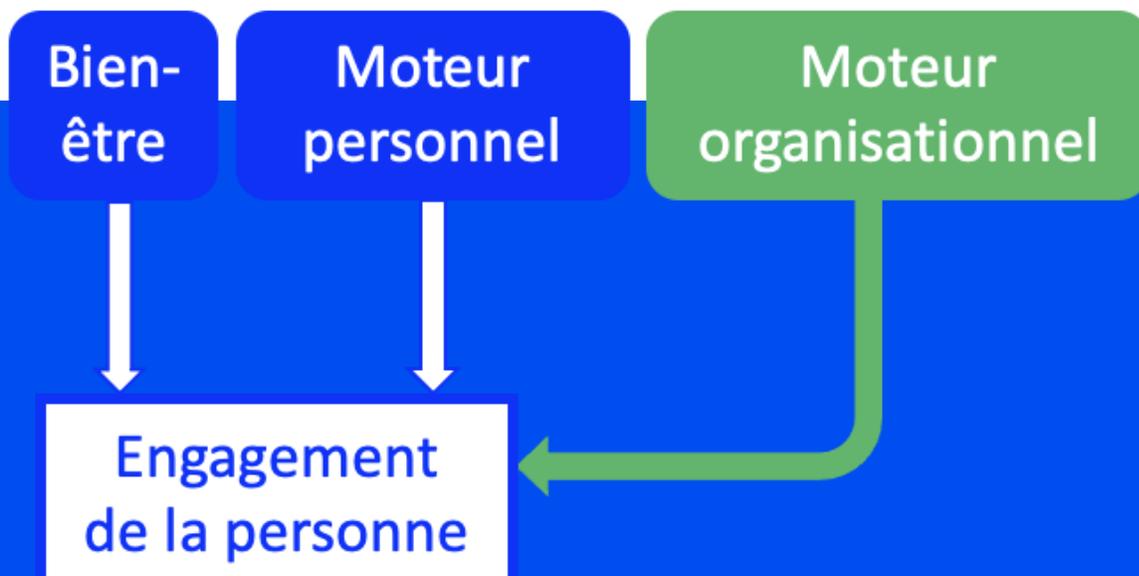


Engagement personnel & moteur organisationnel

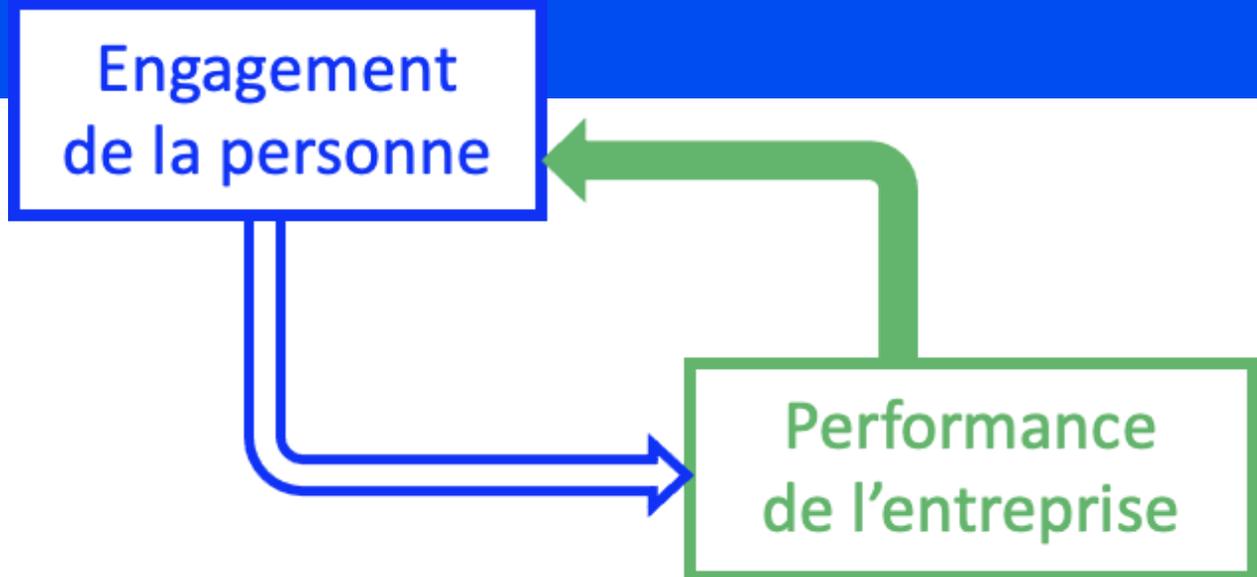
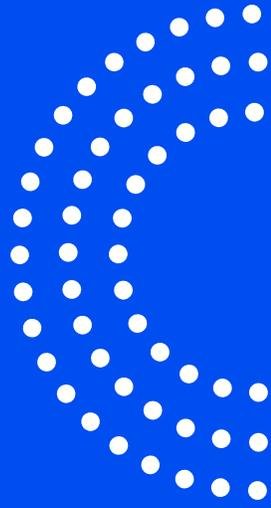


Or ce cadre précis que définit le moteur organisationnel, représente complètement l'environnement du collaborateur qui aura parcouru l'ensemble des étapes du Bilan de Compétences.

C'est dans ce cadre qu'il va pouvoir rencontrer les projets, les plans d'actions qui correspondront à la fois à ses compétences, à ses besoins d'accomplissement et à la réalisation de soi. A telle enseigne que ce moteur organisationnel viendra nourrir et conforter son engagement personnel.



Le Cercle Vertueux grâce au Bilan de Compétences

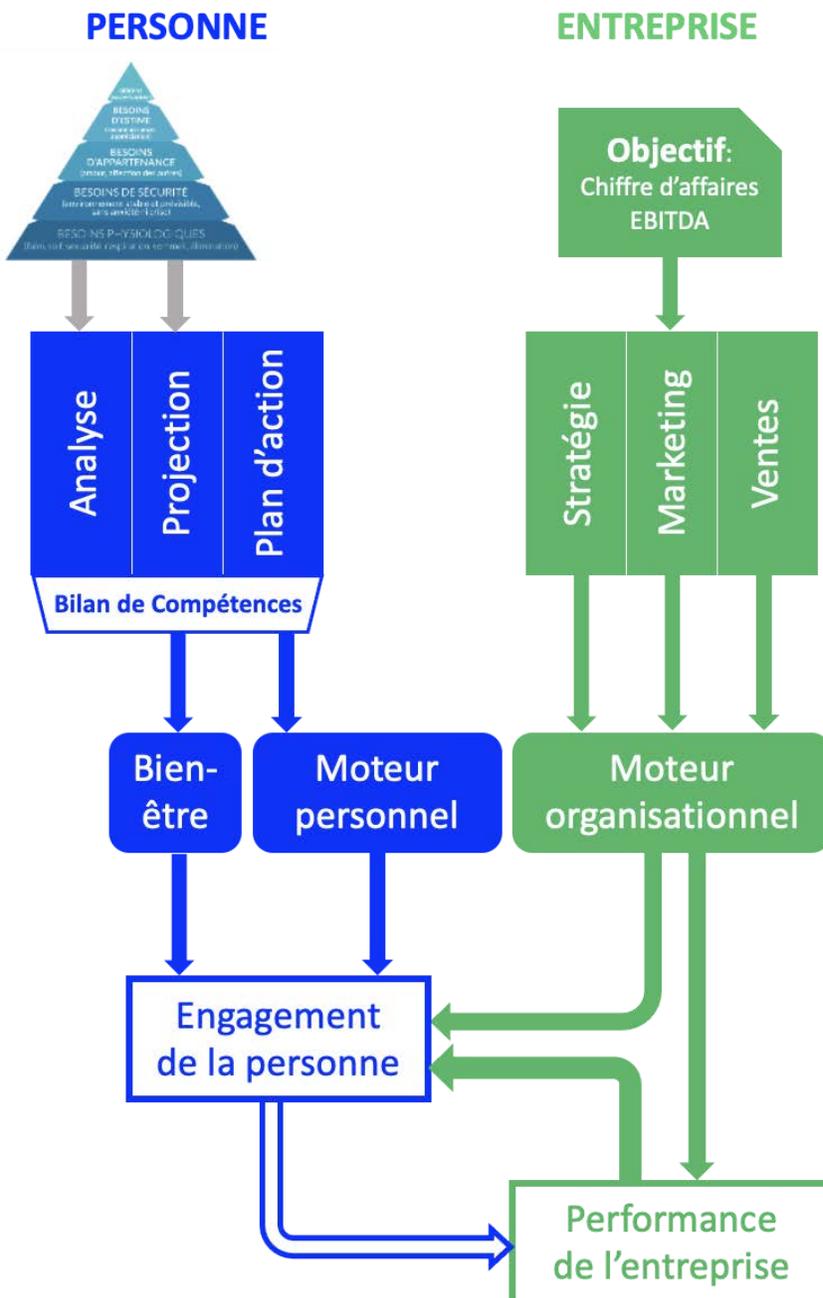


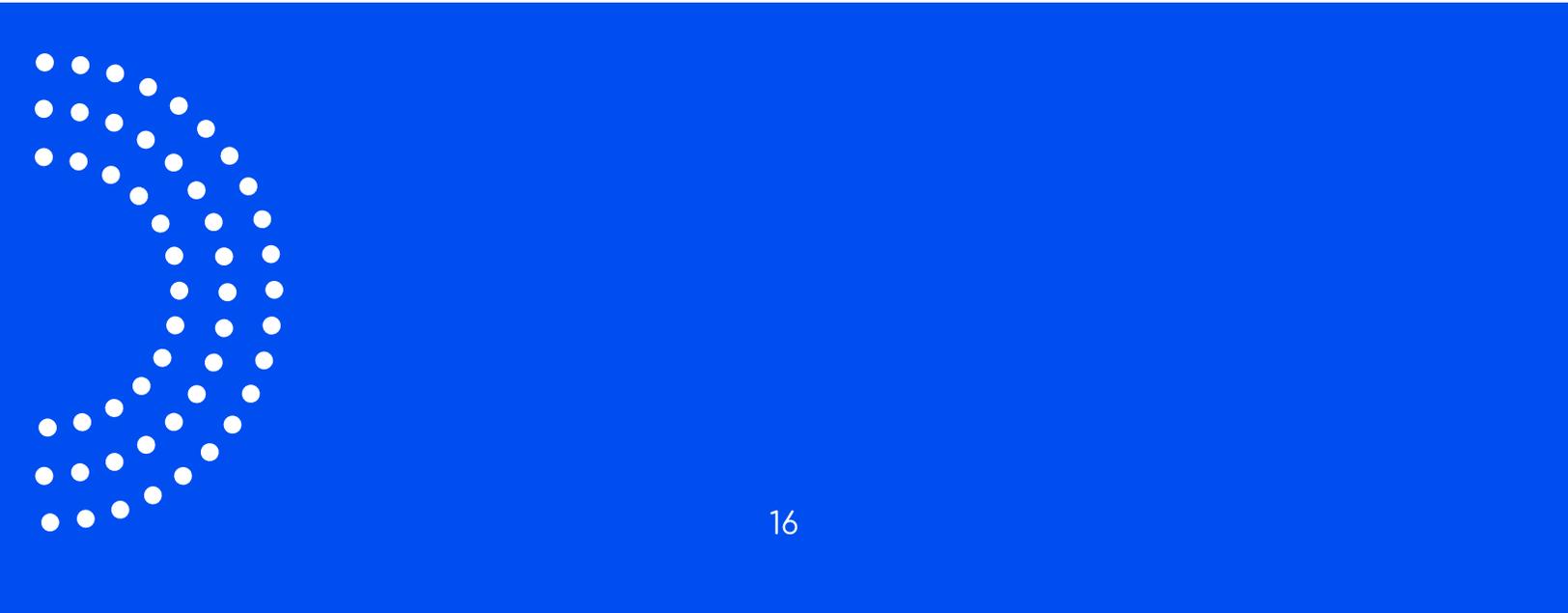
Quand l'entreprise possède un [moteur organisationnel](#) efficace et quand ses collaborateurs sont engagés dans les projets de l'entreprise sur fondement de leurs [moteurs personnels](#) respectifs, il va de soi que les performances de l'entreprise sont au rendez-vous.

Ainsi, le [cercle vertueux](#) de l'entreprise gagnante est installé par la mise en place du Bilan de Compétences.

L'entreprise s'y retrouve donc avec une meilleure qualité de travail, une productivité et une compétitivité accrues.

Le Cercle Vertueux grâce au Bilan de Compétences





Bénéfices pour la Principauté de Monaco 1/4



Les reconversions vers des secteurs en tension, porteurs, ou d'avenir font partie des enjeux majeurs pour accompagner l'économie, et elles doivent concilier les choix individuels et les attentes et besoins des entreprises.

L'évolution actuelle du marché du travail entraîne le fait que tout un chacun sera amené à changer plusieurs fois de fonction au cours de sa carrière.

Conclusion

La mise en place du Bilan de Compétences représente **un élément essentiel d'accompagnement** de la stratégie d'attractivité de la Principauté.

Dans le cadre de sa dynamique de développement et de performance dans un monde en pleine mutation, **l'attractivité représente la base et le moteur de son économie.**

Bénéfices pour la Principauté de Monaco 2/4

Effet sur le marché du travail



Ainsi l'accompagnement par le Bilan de Compétences s'avère fondamental pour rebondir plus vite et mieux vers de nouvelles voies en adéquation avec le marché du travail et les projets d'évolution des personnes. Car le Bilan de compétences permet en résumé, de :

- Aider les **salariés**
 - À retrouver de la motivation,
 - À changer de fonction ou d'entreprise,
 - À trouver leur voie professionnelle.
- Aider les **jeunes** à trouver leur voie
 - Soit dans un choix pertinent d'orientation au sortir de leurs formations
 - Soit dans une redirection en harmonie avec leurs compétences et le marché de l'emploi
- Aider les **personnes au chômage** ou lors de licenciement à retrouver plus rapidement un emploi.
- Aider les **entreprises** à atteindre leurs meilleurs niveaux de performance.

Bénéfices pour la Principauté de Monaco 3/4

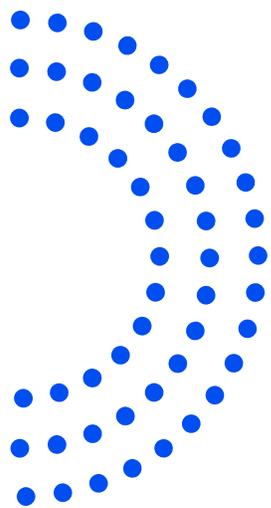
Uniquement une question d'image?



La mise en œuvre du Bilan de Compétences renforce l'image socialement responsable de la Principauté qui par effet rebond permet d'[attirer des entreprises et des nouveaux talents porteurs d'avenir](#)⁽²⁰⁾.

Lors d'un récent article publié dans *Le Monde*⁽²¹⁾, il ressort qu'en France, le Bilan de Compétences se situe en 4ème place dans les demandes de financement par les salariés après les langues, le permis B. Cela ne fait qu'accréditer le fait que le Bilan de Compétences représente [un enjeu majeur pour les salariés](#), par conséquent pour les entreprises et [in fine pour l'économie monégasque](#).

Par ailleurs la multiplication de [sites de notation de bien-être](#) en entreprises tel *Great Place to Work*⁽²²⁾ démontre l'importance croissante accordée à ce facteur.



Bénéfices pour la Principauté de Monaco 4/4

L'Attractivité : Arme Concurrentielle

- La Principauté se dotera par le Bilan de Compétences d'une [arme concurrentielle de 1er plan](#) pour attirer de nouvelles entreprises et de nouveaux talents.
L'attractivité de la Principauté est une condition essentielle de son développement.
- Le Bilan de compétences est en phase avec les objectifs du [Conseil Stratégique pour l'Attractivité](#) qui met les entreprises et les salariés au cœur des préoccupations du Gouvernement.
- Enfin, le Bilan de compétence s'aligne avec [les principes^{\(23\)} du Souverain](#) lequel est très attaché aux bien-être des gens.



Qui cela concerne?



Salariés monégasques, travailleurs indépendants, commerçants, professions libérales.

Personnes inscrites au Service de l'Emploi à Monaco dans le but :

- De mieux connaître leurs compétences, leurs motivations professionnelles,
- D'une proposition de postes correspondant vraiment à leur profil,
- D'une intégration des postes ou des entreprises en adéquation avec leurs compétences.

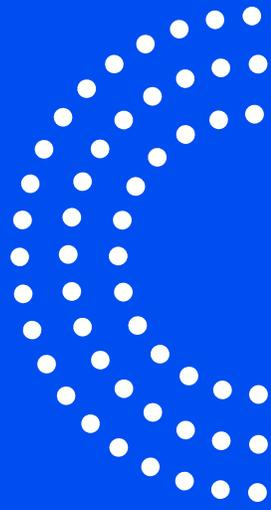
Jeunes résidents monégasques en recherche d'emploi :

- Par une démarche personnelle,
- Via la Commission d'Insertion des Diplômés,
- Via la Cellule Emploi Jeunes.

Entreprises désireuses de réaliser des Bilans de compétences pour leurs salariés ou dans le cadre d'un outplacement :

- En vue de modification de poste de travail permettant de trouver leur juste place pour des performances accrues dans l'entreprise,
- En prévention du burnout,
- Pour évaluer les besoins en formation,
- Pour favoriser une mobilité interne,
- A l'occasion d'un licenciement.

Les Délivrables



#1 Initiation de la Démarche

- Les circonstances qui ont motivé le Bilan de Compétences
- Les attentes du bénéficiaire

#2 Analyse des Compétences et des Motivations détectées par le Bilan de Compétences

- Savoir-faire et savoir-être
- Motivations et besoins

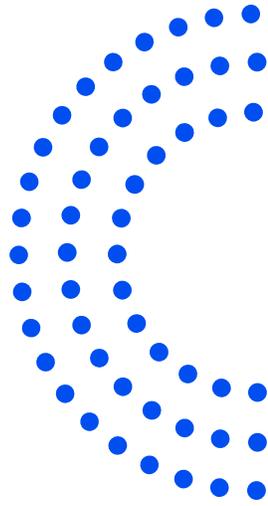
#3 La Projection

- Analyse des pistes envisagées par domaines et métiers
- Définition des objectifs sur la base des pistes abandonnées et/ou maintenues
- Élaboration du projet

#4 Le Plan d'Action

- Définition des étapes et actions concrètes nécessaires à l'atteinte des objectifs
- Élaboration d'un planning réaliste

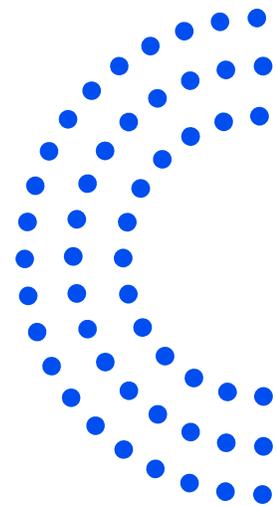
Les Outils du Consultant



- > Un test d'intérêts professionnels.
- > Des questionnaires 360 auprès de l'entourage professionnel et personnel.
- > Un portefeuille des compétences.
- > Des recherches et enquêtes métiers.
- > Un confrontation au marché de l'emploi.
- > Une remise de synthèse qui réponde aux enjeux.



Réalisation d'un Bilan de Compétences



Modalités

Un travail personnel est à fournir. Il est d'une durée équivalente à celle des entretiens dans le but de répondre aux tests et questionnaires et d'effectuer les recherches nécessaires.

Les rendez-vous se déroulent selon les besoins du bénéficiaire en présentiel et/ou à distance.

Formules dépendant des besoins

- > Formule **BASIC**
6 rendez-vous de 2h sur une période de 2-4 mois suivant les agendas
Prix : 1.500 € HT
- > Formule **CLASSIC**
8 rendez-vous de 2h sur une période de 2-4 mois suivant les agendas
Prix : 2.000 € HT
- > Formule **PREMIUM**
10 rendez-vous de 2h sur une période de 2-4 mois suivant les agendas
Prix : 2.500 € HT
- > Formule pour **jeunes entrant sur le marché**
4 rendez-vous de 2h sur une période de 2 mois.
Prix : 1.000 € HT

Financements Aides Conditions



Financement et Aides

Les financements et aides apportés par l'État pourraient être envisagés de diverses manières, par exemple :

Pour toute personne travaillant à Monaco sur une période à définir ou pour les personnes inscrites au Service de l'Emploi à Monaco ou pour les jeunes par [un soutien différencié basé sur la couleur de la carte de sécurité sociale.](#)

Pour les entreprises qui réalisent des Bilans de Compétences dans le cadre de leur politique RH ou lors d'un licenciement par [un soutien sur base de critères à définir.](#)

Mise en Œuvre 

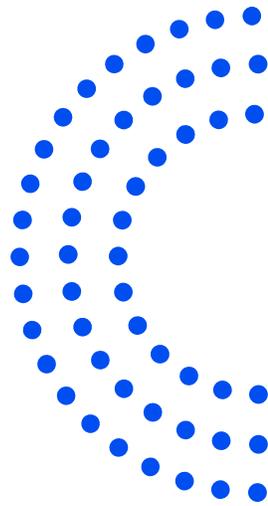
Conditions d'aides de l'Etat

Le soutien de l'État n'interviendra que pour les Bilans de Compétences réalisés par des **Cabinets agréés membres du syndicat SYRH**, c'est-à-dire :

- Avoir une **expérience prouvée** et suffisante des Bilans de Compétences à Monaco, en France et avec références,
- **Aucune sous-traitance en France** : les accompagnants en Bilan de Compétences devront obligatoirement être salariés ou travailleurs indépendants à Monaco.

Bilan de Compétences

Enjeux & Objectifs



Les Enjeux

- Réaliser un diagnostic sur son parcours professionnel
- Dévoiler son potentiel
- Identifier ses compétences transférables
- Identifier ses besoins en formation
- Trouver une nouvelle voie professionnelle en phase avec sa personnalité
- Préparer une mobilité interne ou externe
- Donner du sens à son avenir professionnel

Les Objectifs

- A. Identifier les ressources mobilisables : aptitudes professionnelles, savoir-être, savoir-faire, compétences techniques, potentiel, cœur de métier, intérêts professionnels, motivations & valeurs
- B. Identifier les aires de mobilité pour valider ses compétences transférables et les « passerelles métiers » envisageables
- C. Valider les compétences acquises et les axes de développement au regard du projet professionnel défini
- D. Identifier un projet professionnel en adéquation avec son profil en tenant compte des paramètres extérieurs



Bilan de Compétences

Le Déroulé



Phase d'Analyse

- Identifier clairement les attentes
- Analyser le parcours de vie professionnelle et personnelle
- Approfondir la connaissance de soi
- Identifier les compétences, les aptitudes professionnelles et personnelles
- Élaborer le portefeuille de compétences

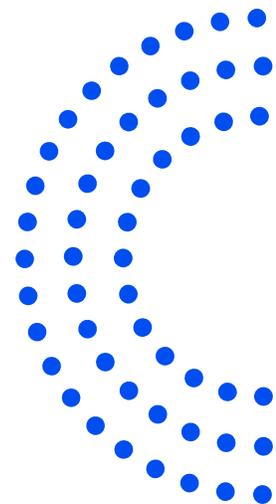
Phase de Projection

- Analyser les motivations et intérêts professionnels et personnels
- Rechercher les métiers et les projets professionnels qui correspondent au profil et motivent le bénéficiaire
- Réaliser des enquêtes métiers
- Confronter au marché de l'emploi
- Identifier les compétences et les acquis professionnels transférables au projet professionnel retenu
- Identifier les points d'appui et les axes d'amélioration

Phase d'Action

- Appropriation des résultats
- Co-création d'un plan d'actions avec un planning
- Identification concrète des étapes et comment les mettre en place
- Remise de la synthèse et éventuellement :
 - Revoir ou rédiger un C.V.
 - Revoir ou créer le profil LinkedIn
 - Accompagner à la création et au développement du réseau professionnel
 - Rédaction d'une lettre de motivation

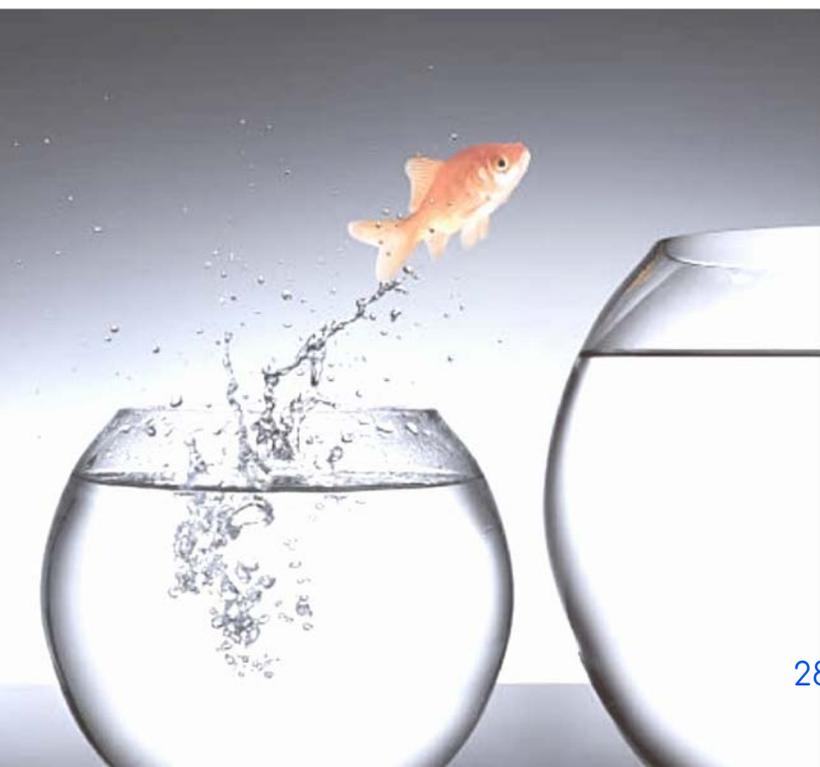
MotivUP



Après un Master d'Économie et de Gestion et une Agrégation en Sciences Commerciales, Chantal Cockaerts a travaillé plus de 30 ans dans différents secteurs tels que réassurance, agro-alimentaire, immobilier, etc.

Ceci dans différentes zones géographiques et dans différents types de structures de la PME à la grande entreprise en passant par le bénévolat. Dans ce cadre, elle a été élue 1ère femme, Présidente de la Jeune Chambre Économique de Monaco et est maintenant Sénatrice.

Décidant de changer de domaine pour s'orienter vers l'accompagnement professionnel, Chantal Cockaerts crée Motiv-Up en 2010 à Monaco pour permettre à chacun, sur la base d'une analyse profonde, factuelle et humaine, de trouver sa voie dans son parcours de vie.



Membre de l'International Coach Federation, elle a accès à des formations continues qui lui permettent de toujours améliorer sa pratique.

L'UMIH, Pepite SC, Interactif, C.D.P. et C.B.P. Social Consult entre autres font confiance depuis de nombreuses années à son savoir-faire dans le cadre d'un coaching proche du terrain, exploitant pleinement son expérience professionnelle.

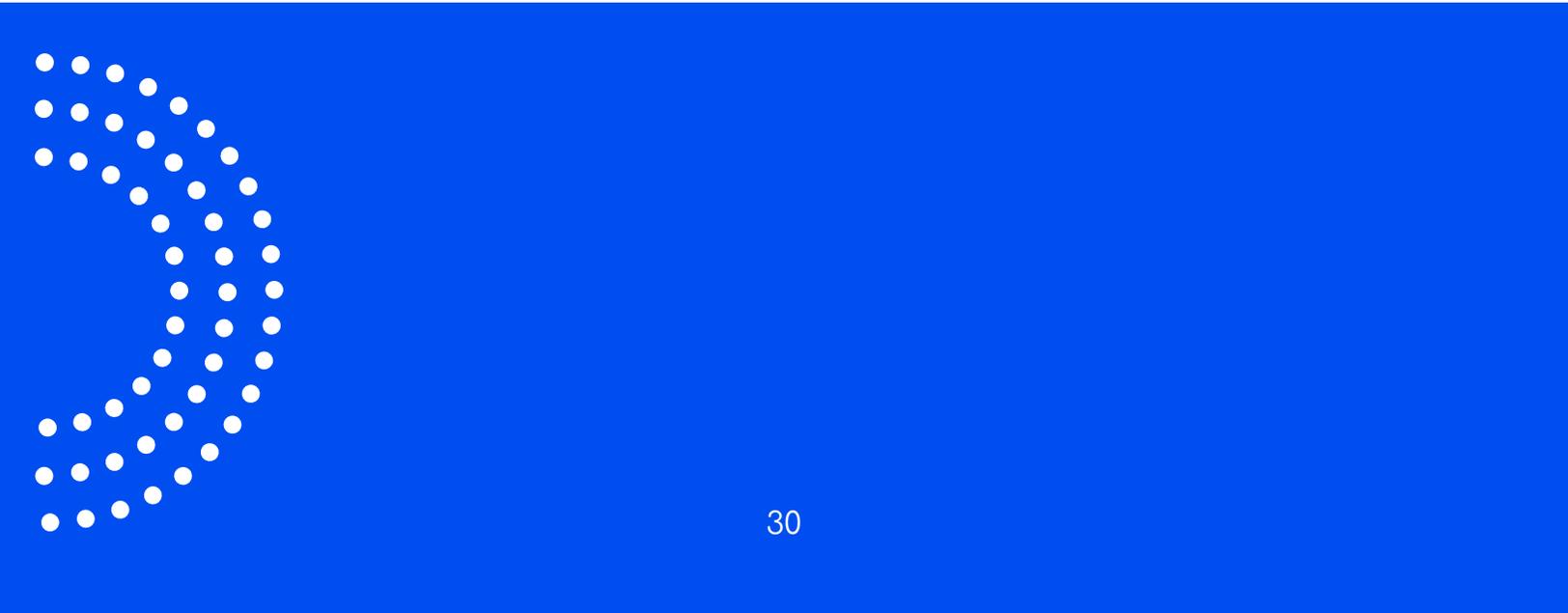
Quelques articles autour de sujets tel que « Les Surdoués » et « Les Femmes à Haut Potentiel » ont permis à Chantal Cockaerts de faire connaître son expertise dans ses domaines particuliers.

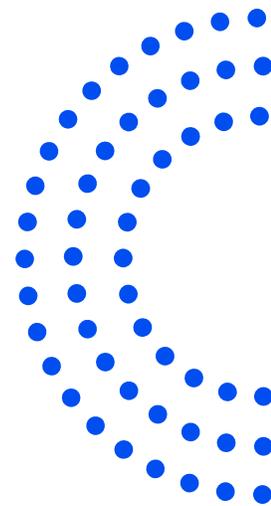
Sa mission est d'accompagner la personne dans la direction d'une vie plus épanouie; ceci grâce à l'expertise qu'elle a pu développer durant ses 12 années de pratique, son enthousiasme, sa bienveillance et son accueil de l'autre.

www.motiv-up.com
info@motiv-up.com

CATS Business Center
28 Bld. Princesse Charlotte
98000 Monaco
06 07 93 44 73







Références Bibliographiques

1. Abraham Maslow, « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, vol. 50, no 4, juillet 1943, p.370-396
2. Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes. *Gestion et management*. Nathalie Bernard. Université Grenoble Alpes, 2019
3. Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E.(2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success. *Psychological bulletin*. Prof. Lab. Psychologie Positive ; Université de Californie.
4. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2),
5. Lachmann, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010). Bien-être et efficacité au travail- 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail.
6. Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., & Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: a preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*.
7. RGrawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*.
8. Commission Européenne, Manuel d'orientation sur le stress lié au travail : « Piment de la vie ... ou coup fatal ? », Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, 1999.
9. Ménard, J., & Brunet, L. (2010). Authenticité et bien-être : une invitation à bien comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques Psychologiques*. (Dept. De Psychologie, Université du Québec, Montréal, Université de Montréal)
10. Capital humain : entre performance et bien-être au travail. Goujon-Belghit, Trébucq, Bourgain et Gilson. IAE Bordeaux (2019)
11. Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? Véronique Dagenais-Desmarais et Catherine Privé HEC Montréal 2010/3 Vol. 35
12. P. Voyer et R. Boyer (2001), Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative, *Santé Mentale au Québec*
13. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage – *Human Resources Management* Barney et Wright, 1998
14. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review* Nahapiet et Ghoshal, 1998
15. Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages – *Journal of Management* - University of Wisconsin-Madison - David Kryscynski - 2011
16. Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model - E. Ployhart - University of South California - Thomas P. Moliterno - University of Massachusetts Amherst
17. O. Dubois (2019), De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ? *Kedge Business School*.
18. Le bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (BAIIDA) ou, en anglais, earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization (EBITDA)
19. C. Everaere. (2019). Cercle vertueux : politique sociale / résultats de l'entreprise. IAE Lyon
20. Ce qui attire les jeunes diplômés, ce que recherchent les talents. *Harvard Business Review*. Chronique d'expert Carrières. Isabelle Bastide. 11/03/2014
21. Dossier : la formation s'adapte aux métiers de demain. Anne Rodier & Jules Thomas. *Le Monde* 29 mars 2022. [1]
22. <https://www.greatplacetowork.fr>
23. 3 questions sur le conflit russo-ukrainien et Monaco. Interview du Ministre d'Etat Pierre Dartout. *Monaco Matin*. Camille Esteve. 28 février 2022.

