

# Des usages du portfolio en Ressources Humaines ?

Philippe-Didier Gauthier, 26 mai 2011. [Phd.gauthier@me.com](mailto:Phd.gauthier@me.com). [Www.phd-gauthier.net](http://www.phd-gauthier.net)

## Introduction :

Depuis 40 ans, les grandes transformations du marché du travail imposent aux salariés de devenir entrepreneurs de leur vie professionnelle, avec des exigences croissantes de mobilités multiples (internes, externes, géographiques, professionnelles) et d'anticiper leurs transitions professionnelles, choisies comme non choisies.

Une partie d'entre eux, notamment des jeunes diplômés, s'apprentent à changer 15 à 30 fois d'employeurs/ de fonction/ de métier durant un parcours professionnel qui l'emmènera jusqu'à 67 ou 70 ans, et se constituent déjà un "carnet de santé professionnelle", dont le e-portfolio n'est que la partie visible par l'employeur.

Comment les Ressources Humaines se préparent-elles à accompagner et reconnaître les talents de ces salariés - entrepreneurs, au travers des usages de l'e-portfolio ?

## 1 Une définition

**« Le portfolio est un dossier comportant un regroupement de travaux personnels et professionnels, qu'une personne compose, pour faire foi de ses réalisations et de ses compétences. »**

Des portfolios d'apprentissage consacrés à la progression dans un processus pédagogique aux portfolios d'évaluation visant à mesurer les compétences acquises (Bibeau, 2002), il existe une variété de portfolios. Ainsi G. Robin (1992) traite du *Portefeuille de Compétences* qu'elle assimile à un portfolio d'apprentissages. De son côté Salesas (2003) s'intéresse au *portfolio de carrière* entendu comme dossier permettant à la personne d'identifier les éléments significatifs quant à ses démarches d'exploration de soi et de son milieu. Ce portfolio de carrière donne à son auteur la possibilité de poser une réflexion poussée envers ses choix de carrière, ses forces, ses défis, ses intérêts. À l'intérieur du curriculum présenté, il offre l'opportunité d'insérer des traces de réussites, de réalisations professionnelles ou bénévoles. La synthèse terminale est l'occasion de planifier le projet professionnel de son auteur au regard du bilan de ses acquis. Généralement présenté comme un dossier composé des différents volets du parcours professionnel et personnel d'une personne, le portfolio est une collection de documents sur les différents travaux, stages, études, sports et réalisations, démontrant les résultats obtenus et leurs effets. Recueil, inventaire et synthèse à la fois, il rassemble ces éléments glanés tout au long d'un parcours de vie, de façon systématique et constitue à ce titre un outil de gestion de sa carrière, un outil pour être acteur de sa vie professionnelle et personnelle. Réalisé comme une démarche réflexive d'auto formation, d'auto-évaluation, d'auto orientation, le portfolio restitue aussi un ensemble de processus qui s'entrecroisent, tels que :

- la réinterprétation et la réappropriation de l'expérience et du parcours professionnel ;
- la reconnaissance personnelle, professionnelle ou même institutionnelle si le portfolio est utilisé dans un cadre de VAE ;
- l'identification, la formalisation et la conscientisation des compétences ;
- la mise en évidence des liens entre les activités mentionnées et leurs résultats ;
- la valorisation de la singularité d'un profil, lors d'un recrutement ou sur les réseaux sociaux en ligne pour développer son identité professionnelle numérique ;
- l'entreprise de soi, à travers les processus de décision associés aux transitions de carrières, choix d'orientations et changements d'emplois volontaires.

L'utilisation des technologies de l'information et de la communication a fait évoluer le portfolio, depuis les années 2000, vers l'*E-portfolio*, défini par l'*Observatoire européen de l'E-formation* (EIFEL, 2004) comme un *C.V. étendu, dynamique, établissant des liens électronique et contenant des réalisations personnelles et professionnelles, des résultats d'équipe, des références et toutes preuves de compétences obtenues au cours de son travail et de son apprentissage*. Avec comme synonyme cyberfolio, le portfolio électronique est un portefeuille de compétences en ligne appelé *e-portfolio*. Le Consortium EuroPortfolio (2005) d'un côté, et Cloutier, Fortier et Slade (2006) de l'autre entendent

l'e-portfolio comme une collection d'informations numériques décrivant et illustrant l'apprentissage ou la carrière d'une personne, son expérience et ses réussites. C'est un espace privé et son propriétaire a le contrôle complet de qui y a accès, comment et quand. Le contenu des e-portfolios et les services associés peuvent être utilisés pour compléter ou remplacer des examens, réfléchir sur son apprentissage ou sa carrière, accompagner le développement professionnel continu, la planification de l'apprentissage ou la recherche de travail, enfin accompagner les VAE »<sup>1</sup>.

La tenue, tout au long de la vie, d'un *portfolio de carrière*, de *développement professionnel continu* ou encore *portfolio réflexif* (Layec, 2006) correspond au développement d'une compétence à la navigation professionnelle.

## **2 Le portfolio : un processus réflexif :**

Nous présentons ci-dessous une démarche d'élaboration de l'e-portfolio, relativement générique, indicative et représentative de différentes approches et usages du portfolio réflexif, inspiré des pratiques et recommandations de nombreux auteurs français et canadiens. Nous décrivons cette démarche par différents processus du point de vue de l'apprenant (celui qui réalise le processus e-portfolio pour lui-même, à son profit et dans ses différents usages possibles, et dans une logique d'apprentissage tout au long de la vie), avec un cadre d'accompagnement non précisé. Dans chacune des cinq phases de cette démarche de production d'un portfolio, nous évoquerons en particulier les activités réflexives :

« 1) La phase de contractualisation du processus : elle consiste à définir les règles de production ou de coproduction dans la démarche, définir ses buts, ses attentes en terme de reconnaissance (personnelle, professionnelle (entretien annuel d'évaluation), académique (validation des acquis de l'expérience)), son champ d'autonomie et ses libertés de choix, ses modalités de travail, les règles de propriété morale et intellectuelle, de confidentialité, de déontologie, et les usages envisagés du e-portfolio, éventuellement les outils et supports de réalisation (plates-formes), et s'il y a lieu, les données budgétaires et les rôles des prestataires. Pour l'apprenant, la contractualisation est en soi une réflexion sur le pourquoi et sur le comment de cette démarche.

2) La phase introspective de « bilan de soi »: il s'agit pour l'apprenant de s'engager dans une réflexion sur son parcours, une restructuration rétrospective de ce parcours, et d'en extraire les éléments vécus significatifs. Cette phase s'appuie généralement sur quelques outils simples, comme le blason, le curriculum vitae, le tableau bioscopique, parfois combiné à un tableau des expériences, des graphiques. Le questionnement personnalisé du parcours de l'apprenant vise à mettre en exergue les événements ou les phénomènes qui produisent du sens pour soi. Celui-ci produit une synchronisation de l'apprenant avec son cheminement vécu, dans tous les domaines de l'expérience, sur lequel il est invité à poser un regard évaluatif.

3) La phase analytique de « reformulation de ses ressources, apprentissages et compétences ». En s'appuyant sur des grilles d'analyse de compétences, l'apprenant s'engage dans une réflexion sur ses expériences pédagogiques, professionnelles et extra-professionnelles. Elles sont analysées en terme de contextes, activités réalisées, apprentissages réalisés, compétences développées éventuellement au regard de référentiels jugés pertinents. Celles-ci sont formalisées par une écriture réflexive, rigoureuse, et associées à des traces, preuves, ressources démonstratives et autres documents numériques ou non. Cette phase met en jeu un processus de transformation du capital d'expérience en capital « compétences », et un processus d'administration de la preuve (description de l'activité en contexte, résultats et impacts, ressources de démonstration (Gauthier, 2009). Cette phase nécessite aussi une autoévaluation de ses apprentissages, ressources et compétences perçues à travers l'interaction sociale dans chaque expérience, et correspond également à un processus de reconnaissance de son patrimoine expérientiel présent (que d'aucuns appellent La malle aux Indes !).

4) la phase projective, d'orientation et de (re)construction du projet professionnel, voire du projet de vie : cette phase comporte une réflexion sur l'accord à établir entre ses aspirations, ses

---

<sup>1</sup> Gauthier, P. (2009). Portfolio, p. 1 » p.174-175. in *ABC de la VAE*, dir. Jean-Pierre Boutinet, éditions ÉRÈS, Paris.

souhaits, ses attentes, ses intentions, ses objectifs et les attentes du monde professionnel, de ses employeurs. Il s'agit en premier lieu du processus d'orientation, puis d'autoorientation (Layec, 2006), et d'évaluation de son orientation, afin de se définir, au regard des besoins du monde (du travail, ou de son employeur), un cap, une direction, une identité, ainsi qu'une stratégie pour y parvenir. Ce processus aboutit à la formulation explicite d'un projet professionnel. Ce projet est ensuite évalué pour soi, et aussi sur son espace de réalisation, par exemple par une étude du marché du travail, ou par sa direction des ressources humaines, pour reconnaître sa place dans le monde, pour se mettre à l'épreuve d'un futur réalisable.

5) la phase de réalisation de soi, de son projet professionnel, ou de validation des acquis : elle consiste soit : a) à publier son e-portfolio, instrument d'autopromotion de soi comme professionnel, de promotion de son projet professionnel, qu'il soit en devenir ou déjà accompli; b) à présenter son dossier de validation des acquis auprès d'un organisme certificateur ou d'un employeur; c) à réaliser des actions d'autosocialisation, prises de contacts, d'échanges et de contributions professionnelles ; d) à discuter, négocier et soutenir son employabilité, ses évaluations et ses mobilités au sein de son entreprise, avec ses managers et son DRH, lorsque l'on est en emploi.

Parfois présentée comme une activité d'« automercatique », cette phase nécessite la construction d'un e-portfolio répondant à des caractéristiques précises et attendues des certificateurs, recruteurs et employeurs. Il s'agit cette fois de (se) mettre en scène, et de le faire savoir aux cibles concernées par son projet. La réalisation de ce projet professionnel sera, on l'espère alors, le produit d'un plan d'action et d'un processus continu d'interaction avec les acteurs sociaux, de recherche d'emploi, de candidatures spontanées classiques et numériques, de participations à des débats en ligne, de négociations avec son propre service de ressources humaines. La réflexion ici porte sur l'analyse de ses interactions, avec pour visée de se faire reconnaître dans l'espace social choisi. Il s'agit alors d'évaluer cette reconnaissance, et d'ajuster son projet (et son e-portfolio) à soi, comme aux acteurs socioprofessionnels qui entourent « l'apprenant » ou le « salarié », ce qui d'une certaine manière, procède de la validation (et/ou invalidation – amélioration) du projet professionnel. »<sup>2</sup>

En résumé, la tenue d'un *portfolio de carrière* ou d'*employabilité*, peut être comprise comme le processus de gestion d'un *carnet de santé professionnelle* tout au long de la vie.

### **3 - Des usages du portfolio en Ressources Humaines**

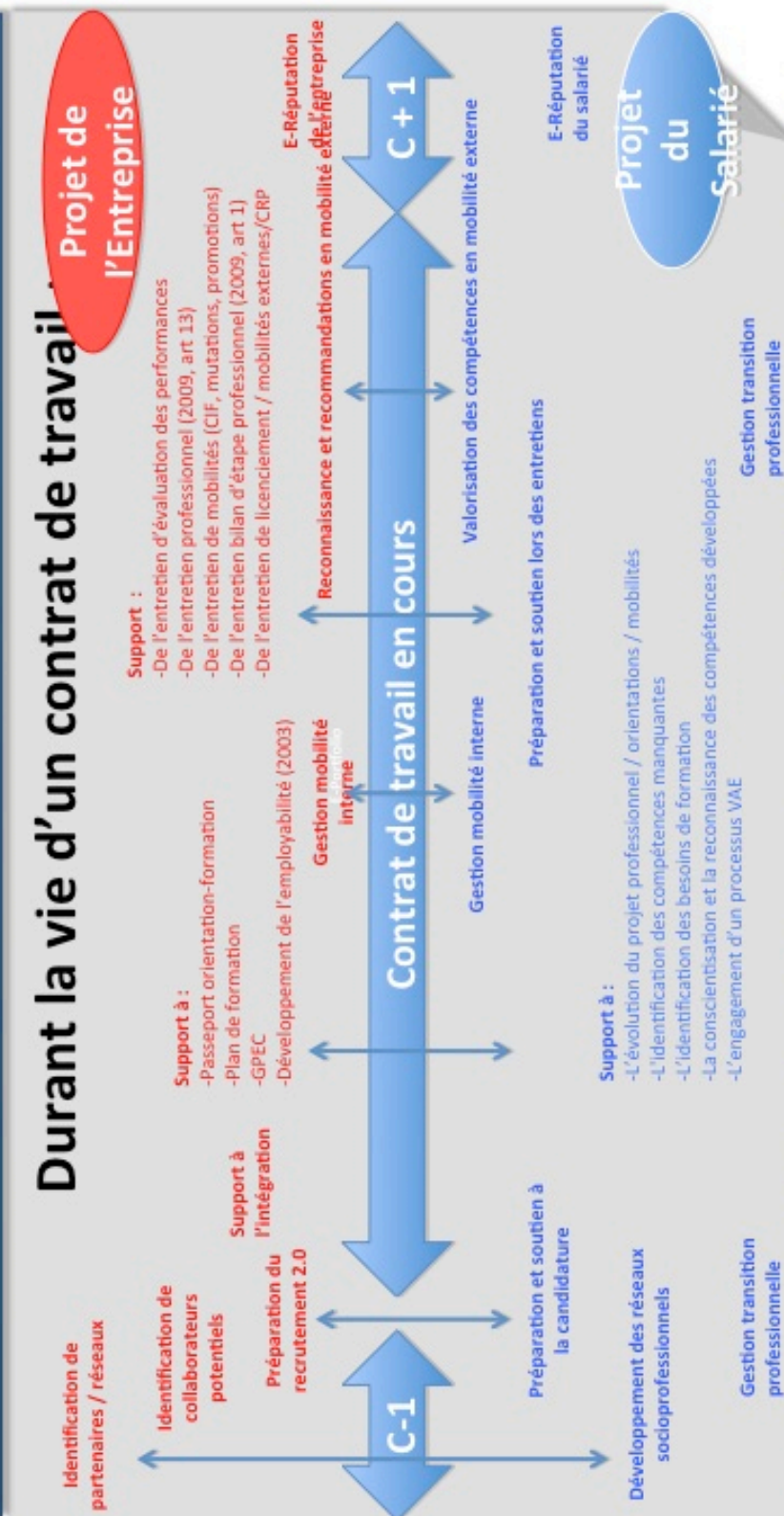
Nous proposons ici de souligner l'intérêt des usages du portfolio dans le cadre des activités d'un service de ressources humaines. À l'aide du schéma suivant, on constatera rapidement que la valeur ajoutée de l'usage du portfolio d'un salarié concerne la totalité du cycle de vie d'un contrat de travail :

- dès la phase de développement de la e-réputation de l'employeur et du salarié, pour évaluer la valeur et le potentiel contributif du couple (employeurs/ employés)
- puis dans la phase de préparation d'un recrutement de qualité (en préparation et consolidation des entretiens), pour évaluer et prouver les compétences du candidat, et l'adéquation de son projet avec celui de l'employeur, tout comme la capacité de l'employeur à exploiter le potentiel du candidat
- dans la phase d'intégration, comme outil de présentation de soi à des (parfois des milliers) collaborateurs
- dans la phase de vie du contrat : pour préparer le plan de formation, les entretiens professionnels et d'évaluations, les entretiens de seconde partie de carrière, les entretiens de mobilité interne ou externe et la négociation des opportunités, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences quand elle existe et fonctionne véritablement
- dans la phase de clôture du contrat, pour valoriser par des recommandations de l'employeur, le profil d'employabilité du salarié sortant (ses résultats, ses performances, son efficacité) tout comme les qualités d'employeurs de l'entreprise.

---

<sup>2</sup> Gauthier, P. (2008). Typologie, processus réflexifs et usages du portfolio numérique. *Actes du colloque Eportfolio Montréal 2008*.

# Usages « portefeuille de compétences et e-portfolio en RH »



**Phase : Contribution à l'employabilité supportée par le portefeuille de compétences et l'e-portfolio**

©Philippe-Didier Gauthier 2011

Ce schéma présente les usages du portfolio ou e-portfolio :

- pour le salarié, avant, pendant et après un contrat de travail, et tout au long de sa carrière (en bleu)
- pour l'entreprise (en rouge) avant, pendant et après un contrat de travail, en fonction du projet de l'entreprise et de sa politique RH
- pour les deux : avant, pendant et après un contrat de travail (symbolisé par la flèche bleue).

## Conclusion :

Le service des ressources humaines et les managers sont directement bénéficiaires des services rendus, dans la relation (employeurs-salariés), par le support d'échanges d'informations structurées que permet le portfolio individuel d'un salarié. De même, le salarié proactif au regard de la conduite de sa carrière dispose d'un support de discussion efficace et adaptable facilement aux types d'entretien ou d'échanges avec son service des Ressources humaines. Mais des freins existent et sont mis en évidence par les DRH comme par les salariés (Gauthier, 2009) :

- la tradition du CV « à la française », une norme sociale jugée performante en recrutement, mais peu remise en cause malgré son absence de pertinence et de légitimité scientifique, citoyenne, politique, éthique et humaniste
- la peur du salarié, face à des managers généralement peu formés, peur des réactions du service RH, et la peur de se faire remarquer en l'absence de relations de confiance
- le refus ou l'inconscience des salariés pour envisager leur avenir par anticipation, la recherche d'une sécurité de l'emploi qui annihile les perspectives de mobilité, et qui rend l'impensé impensable (associée au mythe du CDI temps plein unique comme facteur de stabilité)
- la non compétence des services des ressources humaines, en matière de pratique crédible et éthiquement régulée du portfolio, celle-ci n'étant pas encadrée par la loi. Quand elle existe (Loi 2009 sur la Formation tout au long de la vie) celle-ci n'est que rarement appliquée (Cas du Passeport Orientation Formation).

La question des usages du portfolio en ressources humaines ne renvoie t'-elle pas directement à la **logique de coresponsabilité de l'employeur et du salarié**, tant dans la recherche de performance par les ressources humaines que dans le développement de l'employabilité de chaque salarié ? N'est pas à la fois la responsabilité sociale et sociétale des entreprises, d'une part, et la responsabilité citoyenne de chaque salarié, d'autre part, qui est ici interrogée ?

## Références bibliographiques incontournables

AUBRET, Jacques, 1991. Rédiger un portefeuille de compétences : se reconnaître pour se faire reconnaître. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 20, 1.

BIBEAU, Robert, 2002, *Portfolio sur support numérique*, ministère de l'Éducation du Québec, Direction de ressources didactiques, Québec, Canada.

CLOUTIER, Martine ; FORTIER, Guy ; SLADE, Samantha, 2006. *Le portfolio numérique, un atout pour le citoyen apprenant*. Bibliothèque Nationale du Canada.

LAYEC, Josette, 2006. *Auto orientation tout au long de la vie : le portfolio réflexif*. Paris : L'Harmattan.

ROBIN, Ginette, 1992. *Guide en reconnaissance des acquis. Plus qu'un c.v. un portfolio de ses apprentissages*, Éditions G.Vermette, Boucherville.

SALESAS, Sandra, 2003. la gestion du portfolio de carrière dans le cadre de l'approche orientante, *Cognica* 35(2), 16-18.

## Un Article de synthèse, faisant lien entre identité numérique et employabilité :

Une synthèse de plusieurs études sur le portfolio d'employabilité, publié dans un n° spécial « portfolio » d'une revue canadienne en ligne :

Gauthier, P. (2009) Exploiter son portfolio numérique : construire son identité professionnelle numérique pour valoriser ses compétences. in *Revue Canadienne de l'Apprentissage et de la Technologie*, V34(3) Fall / automne, 2008, <http://www.cjlt.ca/index.php/cjlt/article/view/504>