



Étude qualitative

LE BILAN DE COMPÉTENCES, UN OUTIL PHARE

Dans la sécurisation
des parcours professionnels

Etude réalisée par Pascale Deschandol-Moreau, consultante
Sous la direction de Michèle Dain, Directeur du BIOP.
Septembre 2009



SOMMAIRE

INTRODUCTION

I - QU'EST-CE QU'UN BILAN DE COMPETENCES ?

- A. Le contexte réglementaire du bilan de compétences
- B. Du cadre légal à l'outil ressources humaines : une vocation élargie
- C. La méthodologie du bilan de compétences
- D. Une déontologie stricte
- E. Une approche diversifiée
 - Les trois champs d'intervention du consultant
 - Les différents courants dans l'accompagnement
 - Les postures professionnelles

II - LE BILAN DE COMPETENCES : UNE EXPERIENCE-CLE DANS UN PARCOURS PROFESSIONNEL

- A. Les facteurs déclenchants d'un bilan de compétences
 - Faire le point
 - Traverser une période difficile
 - Aborder une transition
- B. Les attentes envers le bilan de compétences
 - Les attentes légitimes : à la recherche de sens
 - Les attentes magiques : les accueillir et accompagner leur déception
 - De l'art de faire attendre une urgence
- C. Vivre un bilan de compétences : une expérience forte
 - Se faire accompagner par un professionnel : à la recherche du lien
 - La relation avec le consultant : une composante essentielle à la réussite du bilan

III - L'EFFET BILAN : UNE CONSOLIDATION PROPICE AUX CHANGEMENTS

- A. Une confiance en soi renforcée
- B. Une autre image du travail et de soi au travail
 - Prise de conscience et remise en question...
 - ... ou simple confirmation
- C. La construction d'un projet clair et réaliste
 - Un projet pour sortir de l'opportunisme
- D. Un retour gagnant pour l'entreprise
 - Une nouvelle relation du salarié à l'entreprise
 - Le bilan, un outil de motivation
 - Le bilan, un outil de sécurisation des parcours professionnels

CONCLUSION

INTRODUCTION

Depuis sa création, au cours des années 80, le bilan de compétences a évolué dans sa vocation, son organisation et ses effets. D'outil de recensement des compétences, servant parfois à pallier une absence de diplôme, tandis que l'on manquait de cadres, le bilan de compétences est devenu un véritable outil de gestion des carrières. Dans un monde professionnel de plus en plus complexe, générant des changements permanents, des cycles raccourcis nécessitant de s'adapter aux réorganisations successives et au mouvement perpétuel, les salariés peuvent se sentir un peu démunis pour gérer leur carrière. Face aux nécessités de performance, aux incitations à évoluer, à rester utile, à maintenir son employabilité, notamment en cas de rupture professionnelle, les salariés de ce début du XXI^{ème} siècle vivent sous tension.

Le bilan de compétences remplit cette fonction, éminemment sociale, de (ré)conciliation, en aidant le salarié à se doter des moyens nécessaires à la construction d'un projet qui ait du sens pour lui et contrebalance son sentiment d'insécurité professionnelle. Car si l'on parle beaucoup de la nécessité d'organiser la « sécurisation des parcours professionnels », c'est bien parce que la sécurité ne va pas de soi, qu'elle vient à manquer.

La présente étude a été construite autour des témoignages de salariés ayant réalisé un bilan de compétences au BIOP¹, au cours des deux dernières années. Elle répond à la volonté d'évaluer l'impact des bilans de compétences sur les trajectoires professionnelles. Par expérience nous avons constaté que les nombreux effets du bilan de compétences se conjuguent pour consolider les personnes qui en bénéficient, contribuant ainsi à sécuriser leur parcours professionnel.

Les salariés semblent accorder au travail une importance grandissante dans leur construction identitaire. En effet, il est frappant de constater à quel point ils considèrent ce travail comme un lieu d'épanouissement et de réalisation personnelle et combien leur déception peut être à la mesure de leurs attentes. Se sentir reconnu socialement, dans une expertise dont on peut valoriser la composante personnelle, apparaît bien comme un puissant facteur d'équilibre. Ne pas l'être engendre un sentiment d'échec et de perte de confiance, tout aussi prégnant. Faire carrière est un projet identitaire difficile à appréhender sans les outils adéquats, sans le recul objectif, sans une pluralité d'éclairages. Le rôle du bilan de compétences est bien là de réajuster le regard sur soi et la contribution que l'on a envie d'apporter, de pouvoir le dire et de se mettre en position de le faire.

¹ Voir la présentation du BIOP en Annexe

2. Dans le cadre de sa démarche Qualité, le BIOP mène chaque année un entretien qualitatif approfondi sur un échantillon choisi au hasard d'une vingtaine de salariés ayant bénéficié d'un bilan de compétences.

I - QU'EST-CE QU'UN BILAN DE COMPETENCES ?

A. LE CONTEXTE REGLEMENTAIRE DU BILAN DE COMPETENCES

« *Le bilan est un processus relationnel entre soi et le monde* », nous disent Dominique Clavier et Annie di Domizio dans leur ouvrage « *Accompagner sur le chemin du travail* »². Et ce processus est encadré par la loi. En effet, le bilan de compétences est une prestation régie par un ensemble de décrets, dispositions, accords professionnels (voir Annexe).

C'est en 1986 que les premiers Centres Interinstitutionnels de Bilan de Compétences (appelés CIBC) ont été mis en place par la Délégation à la Formation Professionnelle, et c'est en 1991, que la loi n° 91-1404 du 31 décembre, a institutionnalisé le bilan de compétences dans sa vocation générique qui est de « permettre aux travailleurs de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation ». Article 16-1, article L.900-2 du Code du Travail.

Lors de la création des Centres de bilan, la prestation de bilan de compétences était accessible à qui le souhaitait. Il s'agissait d'une intervention de prévention, gratuite et ouverte à toute personne désireuse de se reconverter ou de faire connaître ses compétences, surtout en l'absence de diplôme. Puis, les fonds de formation ont vu l'intérêt d'engager les salariés à effectuer un bilan avant de financer une formation longue. Les conditions d'accès et de financement ont alors changé. Les critères se sont rigidifiés, introduisant l'idée d'une convention tripartite qui doit être rédigée selon un modèle-type établi par le ministère du Travail. Cette convention engage le Centre de bilan, l'employeur et le fonds de formation, dont dépend l'entreprise lorsque le salarié réalise son bilan de compétences pendant son temps de travail. Lorsqu'il le fait hors temps de travail (à l'insu de son employeur) et qu'il passe directement par le Fongecif, une convention bipartite est signée par le Centre de bilan et l'organisme financeur. Minoritaires, les salariés réalisant leur bilan de compétences hors temps de travail, le font souvent « *pour ne pas donner des signes de démotivation à (leur) employeur* ». Catherine, 53 ans, responsable grands comptes.

Aujourd'hui, le Congé Bilan de Compétences est ouvert à l'ensemble des salariés de toutes les entreprises dans la mesure où ils justifient d'une ancienneté, en qualité de salarié, d'au moins 5 ans, dont 12 mois dans leur entreprise actuelle. Ce congé a une durée maximale de 24 heures, prises sur le temps de travail, avec maintien de la rémunération. Le bilan peut également être réalisé hors temps de travail. Dans ce cas, il ne justifie pas de demande d'autorisation d'absence à l'employeur.

Le bilan de compétences tel que nous le connaissons aujourd'hui doit son cadre réglementaire à trois grands textes fondateurs : le décret n° 92-1075 du 2 octobre 1992, l'arrêté du Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, du 27 octobre 1992 et la circulaire DFP n°93/13 du 19 mars 1993, qui apporte de nombreux cadrages techniques et conceptuels³. Ces textes fixent les conditions de mise en œuvre du bilan. Celui-ci ne peut être réalisé qu'après la signature d'une convention tripartite entre :

² Septembre éditeur, 2007

³ Les textes en référence sont les suivants : Loi n° 91.1405 JO du 4 janvier 1992 - Décret n°92.1075 JO du 6 octobre 1992 – Arrêté du 27 octobre 1992 paru au JO du 28 novembre 1992 – Circulaire Aubry du 19 mars 1993.

- le salarié, l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) et le prestataire, lorsque le bilan est effectué dans le cadre du Congé Bilan de Compétences ;
- le salarié, l'Employeur et l'organisme prestataire, lorsque le bilan est effectué au titre du Plan de Formation, du DIF - Droit Individuel à la Formation - ou de la période dite de professionnalisation.

Il est stipulé par ailleurs que le financement du bilan est assuré :

- soit par l'entreprise (ou son OPCA) dans le cadre du Plan de Formation, du DIF ou de la période dite de professionnalisation ;
- soit par l'OPACIF ou l'AGECIF, lorsque la démarche émane du salarié.

D'autres conditions sont fixées, précisant que :

- le bilan doit être réalisé par un organisme indépendant, extérieur à l'entreprise ;
- le salarié est seul destinataire des résultats détaillés et du document de synthèse ;
- les consultants chargés de réaliser et de détenir les bilans de compétences sont tenus au secret professionnel.

Question de terminologie

Le terme de compétences n'est pas défini dans l'ensemble des textes réglementaires, nous amenant à ouvrir Le Petit Robert. « **Compétence** (1690). Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières ». Par là-même, « une personne compétente est capable de bien juger d'une chose en vertu de sa connaissance approfondie en la matière ».

D'autres termes viendront enrichir notre propos : ressource, expérience, aptitude... L'**aptitude**, elle, est plutôt une disposition naturelle, une virtualité qui ne demande qu'à être révélée. Elle est donc le socle sur lequel peut se fixer une **capacité** personnelle (être capable de..) et une compétence professionnelle (savoir faire ceci). Ainsi, une **compétence professionnelle** suppose que l'aptitude initiale ait été structurée par une formation, puis renforcée par la pratique, au cours d'une **expérience acquise**. Avec le temps, l'**aisance** - cette facilité dans l'accomplissement d'une tâche - peut s'installer. Elle permet d'affronter les aléas et d'envisager librement l'acquisition de nouvelles compétences.

Les ressources, quant à elles, désignent l'ensemble des richesses matérielles et immatérielles, des appuis, dont dispose une personne pour mener à bien ses projets.

B. DU CADRE LEGAL A L'OUTIL RESSOURCES HUMAINES : UNE VOCATION ELARGIE

Au moment de sa création, dans les années 80, l'objectif assigné au bilan était de valider les acquis de nombreux salariés occupant des postes qualifiés sans posséder les diplômes désormais requis, ce qui leur posait problème, lorsqu'ils devaient se repositionner - chômage obligeait déjà - dans une autre entreprise.

Aujourd'hui, la VAE, valorisation des acquis de l'expérience, remplit cet office et le bilan de compétences occupe une mission plus large. Il est devenu un outil que les Ressources Humaines utilisent pour gérer les compétences et, en tant que tel, intègrent dans leur politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Il a même donné lieu à des « produits dérivés » tels que le Bilan professionnel ou le Point Carrière. Le bilan reste cependant le dispositif d'une démarche individuelle, tendant à optimiser le capital-compétences de chaque bénéficiaire, dans un projet professionnel réaliste et personnalisé, qui tienne compte de ses aptitudes, de ses ressources et de ses motivations.

Le bilan de compétences s'inscrit également dans le cadre de la formation professionnelle continue et, depuis 2005, fait partie intégrante du Droit Individuel à la Formation, le DIF, qui concerne tout salarié en poste, licencié ou démissionnaire, jeune en début de carrière - de plus en plus demandeur - mais aussi senior. Les plus de 45 ans ou les personnes salariées depuis 20 ans, travaillant depuis un an au moins dans leur entreprise actuelle, bénéficient d'actions prioritaires, dont le bilan de compétences fait partie.

Avec le DIF, le salarié est appelé à devenir davantage acteur de sa vie professionnelle. L'entreprise, qui ne peut plus lui garantir un emploi pérenne, met à sa disposition une palette d'outils - formation, coaching, bilan de compétences, point carrière, ... - pour l'aider à maintenir son employabilité et l'accompagner dans sa stratégie de carrière. A ce titre, il peut demander à bénéficier d'un bilan de compétences. Il reste libre d'en présenter, ou non, les conclusions à son employeur. Ainsi, vingt ans après sa création, le bilan de compétences est devenu un droit, mais aussi un moyen que la société a mis en place pour aider le salarié à assurer son propre développement de carrière, à chaque étape-clé de son parcours.

C. LA METHODOLOGIE DU BILAN DE COMPETENCES

La prestation de bilan n'est pas un simple dialogue entre le consultant et le salarié qui serait agrémenté de tests psycho-techniques et éclairé par le recours manichéen à un système expert. Le bilan de compétences s'inscrit dans un cadre, comporte une méthode en trois parties, une déontologie, des outils.

Phase préliminaire.

Cette phase s'inscrit dans le cadre d'un entretien préalable, au cours duquel le salarié rencontre un ou plusieurs cabinets, dans le but de choisir le consultant avec lequel il souhaite travailler. Cet entretien gratuit, et qui n'engage pas le demandeur, se déroule avec le consultant amené à le suivre. Il a pour objectif de confirmer sa

démarche, de définir et d'analyser sa demande. Il permet au salarié de s'informer sur les conditions dans lesquelles se déroule le bilan, les méthodes et techniques utilisées. Le consultant qui le reçoit répond à ses questions.

Lorsque le candidat a choisi l'organisme et le consultant avec lesquels il souhaite travailler, lorsque la convention a été signée et que le financement est accepté, la prestation peut démarrer.

Phase d'investigation.

Cette phase comprend trois grandes étapes pour :

- analyser les motivations, intérêts professionnels et personnels du salarié ;
- identifier ses compétences, aptitudes professionnelles et personnelles (savoir-faire et savoir-être) ;
- déterminer son projet professionnel.

Dans ce processus, le consultant s'attache à comprendre la chronologie de son parcours et à analyser sa dynamique. Il prend en compte l'ensemble des expériences professionnelles et extra-professionnelles de la personne, procède à l'inventaire de ses savoir-faire et savoir-être, identifie ses motivations et ses potentialités, investigue les pistes qui ont pu se dégager en tenant compte du marché, des conditions d'accès, des perspectives d'évolution, des compétences transférables du salarié, des enquêtes terrain (témoignages recueillis) et d'un travail documentaire.

Le recueil et la mise en forme de ces différents éléments permettent alors d'élaborer le projet professionnel.

Phase conclusive.

Dans la phase de conclusion, sont recensés les facteurs favorisant ou freinant le projet ainsi que les principales étapes de sa mise en œuvre (feuille de route).

Le document de synthèse, remis lors du dernier entretien, reprend les circonstances dans lesquelles le bilan a pris place, l'ensemble des compétences et caractéristiques personnelles du candidat, mais aussi les informations utiles à la réalisation du ou des projets envisagés.

Au total, le bilan se sera déroulé au rythme moyen d'un rendez-vous hebdomadaire, sur une amplitude moyenne de deux mois.

Un suivi est assuré six mois après la fin du bilan de compétences. Durant ces six mois, le salarié peut rester en contact avec son consultant pour toute question concernant la mise en œuvre de son projet.

On le voit, le bilan de compétences n'est pas une prestation standard bénéficiant d'un traitement automatique. Il implique une dynamique de co-élaboration des contenus ; il s'adapte aux besoins évolutifs du salarié. A cet égard, et tout en respectant le cadre, le BIOP est apprécié pour sa capacité à proposer du sur-mesure.

● « J'avais déjà réalisé un bilan de compétences il y a 16 ans : je ne l'avais pas trouvé juste. Il fallait surtout remplir des feuilles, des questionnaires, avec des tests psychotechniques. Ce n'était pas réel. Le bilan que j'ai réalisé récemment était plus approfondi, sérieux, constructif, personnalisé ». Flora, 43 ans, comptable en reconversion vers un métier de l'assistance aux personnes.

D. UNE DEONTOLOGIE STRICTE

Si le bilan de compétences est plébiscité par les salariés¹, c'est notamment parce qu'il repose sur des éléments forts de déontologie, garants de la confidentialité et du respect de chacun. Les règles déontologiques applicables au Bilan de compétences sont de trois ordres.

- Le volontariat du bénéficiaire : il appartient en effet à l'organisme bénéficiaire et, notamment au consultant, lors de l'entretien préalable, de vérifier ce volontariat avant d'engager le bilan. (art.R.900-1 du Code du Travail).

- Le respect du secret professionnel : sa violation peut être condamnée pénalement. Les centres de bilan ne doivent garder aucune trace nominative des documents ayant servi à la réalisation des bilans. Les documents de synthèse doivent être détruits ou rendus anonymes dans un délai de six mois suivant leur délivrance aux bénéficiaires.

- La propriété des résultats : le bénéficiaire du bilan est le seul propriétaire des résultats. Ces résultats sont traduits dans un document de synthèse dont le cadre est fixé par la loi et qui ne peut être transmis à un tiers qu'avec le consentement du salarié (articles R.900-1, R.900-2 du Code du Travail).

Notons également que si le secret professionnel protège bien les échanges prenant place au cours des entretiens, la nature et la teneur des investigations, que réalise le consultant pour comprendre son client, restent limitées aux éléments facilitant le bilan, ce qui exclut, à priori, toute inquisition. Précisons enfin que si les méthodes et techniques utilisées par les consultants pour travailler doivent être « fiables », la loi laisse à ces professionnels la possibilité d'intégrer les avancées de la science et d'apprécier ce que sont des outils fiables.

Les bénéficiaires sont particulièrement sensibles au respect de la déontologie entourant le bilan, chacun avec sa pudeur et sa réserve.

● « *Je n'aimais pas trop que l'on parle de moi en tant que personne. Nous avons néanmoins abordé ma timidité, mon énorme ambition, mais aussi mes freins à cette ambition. J'ai apprécié que l'on ne sorte pas du champ professionnel gratuitement* », Tatiana, 35 ans, cadre dirigeant dans une multinationale américaine.

● « *Il a fallu débloquer le fait de parler de soi. Après, cela se fait tout seul, on se découvre et on avance* », Annie-Claude, 42 ans, chef de projet informatique.

1. Le Fongécif Ile de France a financé plus de 6000 bilans de compétences.

E. UNE APPROCHE DIVERSIFIEE

Avec le temps, avec la pratique, le bilan de compétences s'est enrichi de travaux de recherche, d'études de terrain, donnant lieu à une abondante littérature. L'approche méthodologique s'est structurée, l'approche humaine s'est enrichie.

Les trois champs d'intervention du consultant

Dominique Clavier et Annie di Domizio, précédemment cités, identifient trois champs d'intervention du consultant en bilan de compétences.

Le champ psychologique, comprenant les ressources dont dispose le salarié pour établir son nouveau projet, mais aussi ses failles, ses manques, ses attachements, son environnement.

Le champ carriérologique – orientation professionnelle, choix de carrière – qui englobe les intérêts et valeurs de la personne au travail, ses compétences, ses aptitudes, ses désirs. Il s'agit, ici, de la phase d'élaboration du projet, tenant compte des éléments évoqués ci-dessus.

Le champ éducatif, qui concerne l'ensemble des méthodes, techniques, outils (CV, entretiens de recrutement, candidature spontanée, recherche d'informations, utilisation de son réseau, présentation de soi...) que le consultant transmet à son client pour l'aider, ou lui apprendre, à s'adapter à son environnement et à l'investiguer. Ce champ rappelle le rôle éminemment formateur du bilan de compétences.

Ces trois champs convergent pour aboutir à une prise de décision de la part du salarié. En effet, au cours du bilan, l'analyse et la réflexion font progressivement place à la décision et à l'action. La manière dont le client fait face à cette question de la décision dépend des différents éléments analysés en cours de bilan tels que ses ressources (personnalité, croyances, compétences) et son environnement (soutien, situation professionnelle et personnelle, marché de l'emploi).

La démarche de bilan implique un comportement actif de la part du client mais aussi qu'une alliance de travail ait pu être nouée avec le consultant. Cette alliance implique elle-même que les objectifs aient été clarifiés et partagés, que les relations entre le consultant et le client soient fondées sur la notion de co-responsabilité ; mais aussi sur l'acceptation et la confiance mutuelles. Il est également important que le client perçoive les tâches à réaliser pendant le bilan comme pertinentes et efficaces pour l'atteinte de ses objectifs.

Les différents courants dans l'accompagnement

La pratique de l'accompagnement professionnel désigne des modèles d'intervention différents. L'accompagnement et le conseil en bilan de compétences ont eux-mêmes été traversés par plusieurs grands courants qui, loin d'enfermer dans des chapelles, convergent et s'entremêlent.

Le courant prescriptif ou de diagnostic prescription. Dans ce courant, remontant à plusieurs années, le conseiller en bilan se comportait un peu comme un médecin. Il

posait le diagnostic de ce qui faisait problème et établissait une prescription : il vous faut tel poste et suivre telle formation. Ce courant, de bon sens, visant à l'efficacité pragmatique, laisse peu de place aux affects. Les bénéficiaires de bilan sont encore assez nombreux à souhaiter s'entendre dire ce qu'ils peuvent faire et comment ils peuvent le faire.

Le courant rogerien, centré sur le client. Ici, l'expertise du conseiller ne porte pas sur les contenus. Elle vise plutôt à amener les bénéficiaires à réaliser, avec son aide, un auto-diagnostic, un choix pour eux-mêmes.

Le courant rogerien repose sur ce principe de base que c'est en aidant son client à s'accepter tel qu'il est (avec ses compétences et ses manques), que c'est en lui apportant une acceptation inconditionnelle positive, que le consultant permet l'amorce d'un changement. Le but n'est pas tant de résoudre une difficulté dans l'ici et le maintenant, que d'aider le client à développer son potentiel afin qu'il puisse affronter le problème présent, et tous les autres à venir, d'une manière plus efficace et autonome. Il est souvent reproché à cette pratique, - au demeurant plus approprié aux cadres qu'à un public en difficulté - des dérives laxistes qui peuvent faire perdre au bilan de compétences son rôle cadrant.

Entre ces deux mouvements, se développe de plus en plus l'approche éducative ou **le courant vocationnel**, autour du développement de la personne. Au cœur de ce process, se trouve l'idée que le temps du bilan ne doit pas servir qu'à poser un diagnostic et à prendre la décision associée mais qu'il doit être propice à outiller le bénéficiaire de techniques qui lui permettront de faire des choix, à toutes les étapes de sa vie professionnelle. Il s'agit d'apprendre à apprendre, le consultant en bilan devenant une sorte d'éducateur. Apprendre à faire un choix, à prendre une décision, conduit inévitablement le client à réfléchir à ses propres représentations, à ses croyances limitantes (je suis trop jeune, trop vieux, pas assez formé, pas assez introduit pour exercer telle ou telle activité).

Le consultant amène son client à avoir une représentation de lui-même qui soit plus juste, affinée, enrichie, l'aide à mieux comprendre qui il est et comment il se situe par rapport aux autres.

Plus récent, **le courant behavioriste** (ou comportementaliste) consiste à changer un comportement inadapté en un comportement plus adapté. L'idée sous jacente est que la personnalité est un système à construire, et donc à déconstruire, que toute conduite est modifiable.

Cette pratique nourrit davantage le coaching que le bilan de compétences. Toutefois, de nombreux consultants étant formés au coaching, le courant comportementaliste peut judicieusement trouver sa place dans un bilan lorsqu'une demande s'y prête.

Dernier courant, **le courant systémique** de Palo Alto. Il part du principe que lorsqu'une personne expose un problème, elle est porteuse du symptôme, le responsable étant le système relationnel, le mode de communication mis en place autour d'elle. La solution consiste alors à établir un nouveau mode de relation et de communication, plus serein.

Les postures professionnelles

Bien entendu, un professionnel de l'accompagnement peut recourir, selon les besoins, aux techniques d'intervention propres à chacun de ces courants, et aux postures qui y sont associées. En 1992, Gelso et Fretz (in « Counseling Psychology ») ont formalisé trois postures, la plupart du temps intriquées, dans lesquelles évoluent les consultants en bilan de compétences.

La posture de prévention. Elle est adoptée face à un client qui, commençant à se lasser de son métier, a envie d'agir avant d'être totalement démotivé et pour lequel le bilan est une manière d'anticiper la crise qu'il sent venir.

- « *Je travaillais sur une plate-forme téléphonique depuis 7 ans et recevais 80 appels par jour. J'avais envie de profiter du fait que nous sommes une filiale d'un grand groupe bancaire pour envisager autre chose. Comme je n'avais pas envie de quitter l'entreprise, mon premier réflexe a été d'en parler à la DRH. La responsable des carrières m'a alors conseillé de réaliser un bilan de compétences* », Eric, 46 ans, technicien SAV.

La posture de développement. Elle consiste à aider les personnes à mieux utiliser leur potentiel et à le développer.

- « *Je voulais faire un bilan de compétences car j'ai toujours eu le sentiment de ne pas être allée au bout de ce que je voulais faire* », Catherine, 53 ans, responsable grands comptes.

La posture de remédiation. Elle s'attache à trouver une solution à une situation de crise : conflit, restructuration, stress, tension extrême,... Les bilans de compétences réalisés après un arrêt pour longue maladie (dépression, *burn out*, ...), par exemple, ne sont pas rares.

II – LE BILAN DE COMPETENCES, UNE EXPERIENCE-CLE DANS UN PARCOURS PROFESSIONNEL

A. LES FACTEURS DECLENCHANTS D'UN BILAN DE COMPETENCES

La question de son devenir professionnel ne se pose plus en termes de choix d'un métier pour la vie entière. Les textes nous parlent plutôt de « l'orientation tout au long de la vie » et le législateur a mis en place des « outils » destinés à accompagner les personnes dans leurs incertitudes, leurs doutes, leur remise en question, leurs ruptures de carrière. **Le bilan de compétences a désormais vocation à les aider à s'adapter à l'insécurité professionnelle** et même à y voir une opportunité d'infléchir le cours d'un mouvement qui ne conviendrait plus. En ce sens, **le bilan de compétences est devenu autant une aide au cheminement qu'un outil opérationnel**, comme l'explique très bien Catherine, 53 ans, responsable grands comptes.

- « *J'attendais du bilan de compétences qu'il m'aide à réfléchir et à répondre à cette question : suis-je capable de faire autre chose ? Je voulais poser les fondements d'une réflexion pour le long terme et améliorer ma confiance en moi* ».

Faire le point

« Faire le point » est l'expression la plus communément utilisée, notamment au cours de l'entretien préalable, pour évoquer le besoin qui anime la démarche. Implicitement, faire le point signifie prendre un temps pour soi, un moment rare pour se poser, pour évoquer, classer, trier les éléments de son passé et de son présent dans la perspective d'une meilleure connaissance de soi au travail. Pour se projeter ensuite dans une nouvelle situation, jugée plus en adéquation avec son stade d'évolution, une réflexion sur soi est un préalable. Comment convaincre un employeur si l'on ne sait parler de son parcours, de ses ressources, de ses envies, si l'on n'est pas conscient de ce que l'on peut apporter à une organisation ? Une image claire de soi renforce le sentiment de sa légitimité. Et c'est bien souvent, au-delà des compétences techniques à proprement parler, ce que vient chercher le salarié : une (re)connaissance de sa valeur, une image de lui-même claire et authentique. **Plus l'image de soi au travail est valorisante, plus il est facile d'élaborer un projet.** A l'inverse, une image de soi dévalorisée peut inciter à l'échec. Une restauration de cette image est un préalable dans bien des bilans, d'autant que voir son travail disparaître ou menacé de l'être, et donc ne plus bénéficier du support qu'il représente, peut réveiller des manques initiaux, remontant à l'enfance, la faille ainsi réactivée favorisant la réminiscence de ruptures, vécues très anciennement.

Claude Levy-Leboyer le souligne dans son ouvrage de référence « Le bilan de compétences »⁴, l'image de soi joue « *un rôle déterminant dans l'élaboration des objectifs individuels, dans l'effort consacré au travail ainsi que dans la persévérance de cet effort* ». Le bilan de compétences peut enrichir cette image de soi de nouvelles informations, de perceptions différentes de son parcours, de ses choix, et, par là-même, contribuer à réajuster sa propre image.

Ainsi la nécessité de faire le point peut se traduire de différentes manières.

⁴ Les éditions d'Organisation, 1993

Le besoin de se confronter pour se rassurer.

- « J'attendais du bilan qu'il me permette de valider les idées que j'avais en tête. J'avais besoin de confronter la vision d'un tiers avec la mienne », Manuel, 48 ans, dirigeant.

La nécessité de mieux se comprendre pour pouvoir avancer.

- « J'avais des idées sur moi-même, je me voyais bien reprendre des études. Je voulais faire ce bilan pour me situer concrètement, savoir où j'en étais et retourner voir mon employeur avec les résultats. Je voulais pouvoir lui dire : bon, qu'est-ce qu'on fait ? », Tatiana, 35 ans, cadre dirigeant dans une multinationale américaine.

Le besoin d'être accompagné dans une prise de décision.

- « Le bilan de compétences devait me dire si je pouvais me lancer dans des études d'hôtellerie-restauration comme je le voulais ou si je devais reprendre mes études de gestion. Tout le monde me disait : tu as un bac + 2 en gestion des entreprises et des administrations, pourquoi veux-tu être cuisinière ? Je ne savais plus quoi faire », Odile, 28 ans, réceptionniste dans un hôtel.

Une envie de changer (mais quoi et comment ?).

- « Je voulais changer d'environnement professionnel, trouver un autre métier qui exploiterait mes capacités relationnelles », Flora, 43 ans, comptable.

Traverser une période difficile.

De nombreuses raisons incitent les salariés à se lancer dans une démarche de bilan de compétences. L'envie de réparer une orientation scolaire subie, une rumeur de restructuration, de plan social qui déstabilise, un licenciement, mais aussi, et le plus souvent, une carrière qui stagne engendrant un malaise intérieur. Ce mal être professionnel se traduit de différentes manières.

L'ennui, la démotivation.

- « J'étais dans une phase de plafonnement. Je ne voyais pas très bien les perspectives d'évolution possibles au sein de ma structure, ni même ce que je pouvais faire d'autre, dans l'absolu », Diane, 37 ans, responsable commerciale dans une petite entreprise du secteur culturel.

Un manque de perspective (no future).

- « J'avais terminé mes études dix ans plus tôt. Je m'enlisais dans des emplois qui ne me convenaient pas. Le moment était venu de déterminer enfin le métier qui correspondrait le mieux à mon profil. Je n'avais pas d'idées ». Sébastien, 32 ans, technico-commercial dans une SSII.

Le bilan intervient souvent au moment d'une remise en cause de sa trajectoire, l'ancienne situation étant perçue, ou présentée, comme n'étant plus valable. Il est alors important, pour le consultant, de comprendre les facteurs qui ont conduit le salarié qu'il reçoit à décider de s'occuper de ce problème. Ce problème, cette question, se posent en général depuis longtemps. Lorsque les clients viennent les partager, dans un bilan de compétences, ils ont bien souvent l'impression de tourner en rond, avec leur questionnement resté sans réponse satisfaisante. « Je me sentais un peu seule dans mon coin, avec ces interrogations qui n'aboutissaient à rien. Je ne savais comment y répondre. Je n'avançais pas dans ma réflexion. Je tournais en rond », Sylvie, 46 ans, chef de projet.

Une remise en question (trop) sévère.

● « J'étais arrivée au bout du bout. J'étais dans la routine. Je me demandais si j'étais vraiment faite pour ce métier de formatrice que j'exerçais depuis 15 ans ou s'il était temps d'envisager autre chose. Je pensais même à ouvrir un salon de thé. Je m'ennuyais, je me remettais totalement en question. Avais-je fait les bons choix ? Après avoir connu une évolution rapide, je végétais. J'étais animée par un sentiment d'échec » Marie-Caroline, 40 ans, responsable de formation dans un grand groupe international.

Aborder une transition.

Beaucoup traversent difficilement les périodes de transition. « Selon que le changement est choisi ou subi, l'angle avec lequel on aborde la transition sera différent », analyse Michèle Roberge dans « Tant d'hiver au cœur du changement »⁵. Lorsque la personne a choisi le changement, elle a plutôt tendance à regarder l'avenir, souvent même dans l'oubli de ce qui est quitté ; quand elle subit le changement, elle tend à regarder surtout le passé, abîmée dans le regret de ce qui est perdu.

« Confusion, questionnement, sentiment d'échec et de perte de temps peuvent tous faire partie des états d'âme de l'être en transition », précise Michèle Roberge, en ajoutant que « nous traversons tous des cycles dans notre vie dont l'évolution peut être comparée à celle des saisons (...). Le changement commence par une fin, un arrêt, une rupture, par une perte, par quelque chose qui se termine. Pour changer de place, il faut d'abord quitter le lieu d'où l'on part ».

Lorsqu'ils entrent dans un plan social, que leur emploi est menacé ou que leur place devient incertaine et qu'ils sont invités à chercher ailleurs, le bilan de compétences est vécu moins comme une démarche pro-active de prévention et davantage comme une réaction défensive. Ils ont souvent besoin de se redéfinir comme personnes, de retrouver une identité dans cette période de désorientation voire, de désenchantement.

Le bilan de compétences est le lieu par excellence où se vivent ces moments d'entre-deux, la transition n'étant pas une construction de l'esprit mais bel et bien un phénomène observable dans la nature et dans la manière dont l'humain vit ses propres changements de vie. La transition est une période spécifique de confusion, d'obscurité et d'attente ou de retour en arrière, à l'image des derniers feux de l'été indien à l'automne, de la grêle au printemps, des redoux de l'hiver ou des avant-goûts de la Toussaint en plein été. Pour inhabituels qu'ils soient, ces phénomènes climatiques ne sont pas moins réels, comme les transitions personnelles et professionnelles.

Le psychanalyste Carl Gustav Jung (1875-1961) considérait qu'il y existe trois grandes étapes dans la vie : l'enfance, la jeunesse et l'âge adulte, lequel commence... vers 40 ans ! Pour lui, la transition la plus importante se situe au mitan de la vie. Pour Jung Le mitan de la vie, est cette période clé, généralement située entre 40 et 60 ans, au cours de laquelle l'homme assiste à une transformation de son corps (et donc de l'image de soi), à l'exploration de nouveaux rôles et de nouveaux aspects de lui-même, à la peur de vieillir qui alterne avec la confiance qu'apporte la maturité, à l'appel à une vie plus « intérieure », où le critère de réalisation de soi devient essentiel. Cette époque charnière est souvent associée à la notion de «

⁵ Essai sur la nature des transitions. Septembre éditeur, 1998.

crise » due au temps qui passe, incitant à davantage de discernement et à la mise en place d'un jugement personnel ayant des conséquences directes sur la suite de la vie.

- « *Après 25 ans passés dans le même groupe et 15 dans la même fonction de contrôle de gestion, j'arrivais à un âge – 46 ans – où je me demandais si j'allais continuer à faire la même chose jusqu'à la retraite ou si j'étais capable de prendre un risque, d'affronter une remise en cause complète et si, au tournant de la cinquantaine, je pouvais reprendre des études. Autour de moi, les gens sont jeunes, issus de grandes écoles. Ils partagent les mêmes signes de reconnaissance ; ils font partie d'un « clan ». Etant autodidacte, le manque de diplôme me semblait pénalisant. Je me demandais quel était mon projet alors qu'il me reste une quinzaine d'années à travailler* ». Sylvie, 46 ans, contrôleur de gestion dans une grande entreprise française.

- « *Je ressentais un malaise. J'éprouvais le sentiment de ne pas être utile, d'être court-circuitée. J'avais une impression de vide, que ma carrière était davantage une succession d'opportunités qu'un véritable choix. Je suis restée dans mon entreprise pour des raisons familiales car je pouvais y avoir une organisation compatible avec l'éducation des enfants, maintenant qu'ils ont grandi, j'avais envie de réinvestir le champ professionnel* », Annie-Claude, 42 ans, chef de projet informatique.

B. LES ATTENTES ENVERS LE BILAN DE COMPETENCES

Les attentes légitimes : à la recherche de sens

Retrouver la motivation au travail, la confiance en soi pour entreprendre autre chose, pour évoluer, se repositionner en interne ou postuler à un autre emploi, pour valider des idées qui trottent dans la tête, trouver des pistes, échanger avec une autre personne, ouvrir le champ des possibles, faire émerger des idées nouvelles : les attentes envers le bilan de compétences sont à la fois nombreuses et redondantes.

Les jeunes, de plus en plus nombreux, à guetter le moment où ils auront la possibilité légale de demander un bilan, s'interrogent fréquemment sur le choix des études qu'ils ont pu faire ou subir, bien souvent, sur les premières expériences professionnelles qui en découlent et sur l'urgence – parfois – d'infléchir une trajectoire dans laquelle ils ne se reconnaissent pas. A l'autre extrémité du spectre, se trouvent les seniors, désireux de ne pas passer à côté de la bonne idée qu'ils n'auraient pas eue eux-mêmes ou redoutant de rater leur dernière ligne droite...

- « *J'étais prêt à accueillir quelque chose de nouveau, que je n'aurais pas vu émerger* », Manuel, 48 ans, dirigeant.

- « *Je voulais trouver des pistes d'évolution et savoir quelles actions mettre en place. Je voulais pouvoir répondre à plusieurs questions : puis-je aller plus loin ? Puis-je atteindre le poste à responsabilité que je souhaite occuper ? Je recherchais une validation et établir si mon désir était cohérent avec mon âge et mon expérience* », Catherine, 53 ans, responsable grands comptes.

Les seniors ont des interrogations propres à leur situation, se demandant comment durer pendant les années qu'il leur reste à travailler et/ou comment mettre en œuvre une activité qui ait du sens pour eux, dans laquelle leur contribution aurait une

valeur à leurs yeux. Ils peuvent aussi être soucieux de terminer leur carrière « en beauté », d'accomplir un dernier parcours qu'ils seront fiers de regarder dans le rétroviseur, comme Catherine se demandant « *comment monter cette sacrée dernière marche ?* ».

Beaucoup attendent du bilan de compétences un accompagnement dans la prise de décision qu'ils savent devoir prendre à plus ou moins court terme. Beaucoup, aussi, viennent chercher une approbation, une reconnaissance, tant il peut sembler difficile d'assumer seul ses choix, de transformer une intention en décision sans y être encouragé.

D'une manière générale, il ne faut pas hésiter à demander beaucoup ou, plus exactement, à demander vraiment ce que l'on cherche dans un bilan de compétences, pour éviter la déception.

- « *Je n'ai pas fait un bilan de compétences pour aller à un endroit précis mais pour être accompagnée à un moment critique* », nous dit cette salariée, avant d'exprimer sa frustration: « *il a manqué un maillon entre le montage de projet, et le montage de formation pour faciliter l'action* ». Action qu'elle ne demandait pas au moment de son bilan.

Les attentes magiques : les accueillir et accompagner leur déception

Il y a donc les attentes officielles et les attentes officieuses (qui n'osent se dire) et puis, il y a les attentes magiques.

- « *Je croyais en un miracle, qu'on allait m'apporter un métier-passion sur un plateau. Mais comme je doute en permanence, j'aurais certainement remis en question la proposition qui m'aurait été faite en me demandant pourquoi celle-ci plutôt qu'une autre* », Sébastien, 32 ans, technico-commercial dans une SSII.

Cette attente d'une révélation vocationnelle est latente chez de nombreuses personnes. « *Ce pour quoi « nous sommes faits » est à chercher en nous, mais ce qui est enfoui ne se laisse pas facilement mettre au grand jour* », explique Nicole Baudoin, dans « *Le sens de l'orientation* »⁶. Pourtant, certains espèrent que les résultats d'un test, l'issue d'un questionnaire leur révélera ce qu'ils doivent faire, la voie qu'il convient de suivre, sans hésitation, puisqu'il est écrit qu'elle est faite pour eux.

Voltaire le disait déjà dans « *Le pauvre diable* »,

*« Il faut s'instruire et se sonder soi-même,
S'interroger, ne rien croire que soi,
Que son instinct, bien savoir ce qu'on aime,
Et sans chercher des conseils superflus,
Prendre l'état qui vous plaira le plus ».*

La préconisation de Voltaire était éminemment moderne, car dans les sociétés plus anciennes, les individus étaient moins portés à rechercher leurs goûts ou leurs talents que nous ne le sommes aujourd'hui. Autrefois, la condition sociale déterminait davantage la position que l'on devait occuper dans la cité pour satisfaire les besoins collectifs et préserver l'harmonie. De nos jours, la liberté de choix dans un avenir incertain crée un embarras, une indécision pouvant aller jusqu'à l'inhibition.

⁶ Paru aux Editions L'Harmattan

« De plus en plus, l'individu se veut en situation de faire des choix en matière d'activité, de fonction, de contexte professionnel. De son côté, le monde du travail a bien compris que plus un sujet est en lien avec ses intérêts professionnels et ses valeurs au travail, plus il sera en mesure d'être créatif et adaptable dans un système dynamique. (...) Le revers de la médaille révèle de grands risques pour certains : « se développer ou mourir », l'individu devenant le seul responsable de ses succès mais aussi, de ses échecs... », expliquent encore Dominique Clavier et Annie di Domizio⁷. D'où la nécessité grandissante d'être accompagné dans ce qui apparaît, non plus comme un choix des possibles mais comme une immensité des potentialités.

De l'art de faire attendre une urgence

Pour le consultant, il est parfois urgent de ne rien faire, du moins en apparence, de savoir attendre. Apporter une réponse trop rapide aux attentes impatientes d'une personne angoissée, pressée de trouver dans quelle case se ranger, « *c'est vouloir faire de l'orientation une science exacte et c'est, du même coup, faire fi du désir à l'œuvre dans le processus de choix, fut-il professionnel* », selon la formulation de la psychologue Nicole Baudoin. Le consultant a souvent intérêt à ne pas répondre au besoin d'urgence qui traduit un état de crise face à un blanc: le blanc du chômage, de la perte, du vide, du sentiment d'inutilité. Quand on ne sait plus qui l'on est, on ne sait pas ce que l'on vaut.

Le consultant a donc souvent intérêt à privilégier l'attente pour qu'un vrai travail d'élaboration puisse se produire. Ne pas répondre par la précipitation est une manière de refuser la fuite en avant, de remettre en perspective ce que les clients viennent chercher dans un bilan de compétences : l'élaboration d'un projet qui soit au plus près de leur désir, en acceptant l'incertitude et même la possibilité que rien ne sorte qui soit totalement « ficelé ». Je revois les yeux envahis de larmes de cette jeune femme qui, au début de son bilan, était prête à prendre n'importe quel emploi, y compris de la même nature que celui qu'elle venait de quitter après de grandes souffrances, par « *peur de ne rien trouver qui (lui) plaise* ». Le choix d'un métier, comme son abandon, met en question le narcissisme et l'estime de soi.

« *Désirons-nous toujours vivre les tournants de notre vie à grande vitesse ou en survol ?, interroge Michèle Roberge⁸. Sommes-nous toujours bien servis par le souci d'efficacité lorsqu'il s'agit de notre être et de notre âme ? Que gagnons-nous à gérer efficacement le changement ? Et que perdons-nous aussi peut-être ? (...) Je ne cherche pas à trouver des moyens efficaces pour que tous vivent mieux les changements mais plutôt à bien accompagner chacun dans son être, dans son âme, lorsqu'il vit une transition, tout en admettant qu'il n'y aura pas de chemin tout tracé* ».

⁷ Toujours dans « Accompagner sur le chemin du travail ».

⁸ Dans « Tant d'hiver au cœur du changement ».

C. VIVRE UN BILAN DE COMPETENCES : UNE EXPERIENCE FORTE

Se faire accompagner par un professionnel : à la recherche du lien

La montée en puissance des pratiques d'accompagnement dans l'entreprise (coaching professionnel, tutoring, mentoring,...) et dans la société en général (counselling, psychothérapies, coaching de vie...) est contemporaine du délitement du lien social, comme le démontre Maëla Paul dans « L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique »⁹. A cet égard, il répond bien à deux grands types d'exigences : répondre aux exigences de performance et d'efficacité, mais aussi soutenir les personnes censées être autonomes dans la gestion de leur carrière et qui se montrent pourtant indécises devant les choix à faire.

« Le mot accompagnement - qui vient de l'ancien français *compain* (*compagnon, copain*) - signifie se joindre à quelqu'un, aller à sa suite, être présent auprès de lui ». Il ne s'agit donc pas de dicter le chemin à l'autre, mais bien d'aller à sa rencontre, là où il se trouve » selon Michèle Roberge. Accompagner, c'est bien cheminer ensemble, chaque « compagnon » exerçant une fonction spécifique à l'égard de l'autre dans la dynamique d'un déplacement commun. En ce sens, le bilan de compétences est bien l'accompagnement jusqu'à un certain point, plus ou moins déterminé à l'avance (le projet professionnel).

Accompagner son client sur un chemin qu'il est seul à pouvoir tracer, ne consiste pas à le conseiller. Ecouter la difficulté qu'il rencontre à s'inscrire dans une réalité sociale, compte tenu de son histoire et de son mode de fonctionnement, n'est pas lui indiquer « la » solution. Toutefois, il existe le dogme et les attentes, de nombreux bénéficiaires espérant entendre ce pourquoi ils sont faits, pour quel métier, quelle est leur vocation. Ceux là peuvent donc éprouver (sans nécessairement l'avouer) une forte attente en matière de directivité. Toutefois, la pratique nous laisse à croire que, pour judicieux qu'ils soient, les conseils ne rencontrant pas le désir de ceux qui les reçoivent ont peu de chance d'être écoutés et surtout, entendus, au moins sur le moment, leur effet pouvant être retardé, comme en résonance différée. De nombreux travaux en psychologie tendent d'ailleurs à montrer que les individus ont tendance à accepter les informations qui les servent et à rejeter celles qui ne le font pas.

Ainsi, il est souvent souhaitable de varier ou d'alterner style non directif et style directif, non pour imposer un projet mais pour réaffirmer que le cadre dans lequel s'exerce le bilan suppose le respect de certaines règles, procédures et principes de réalité.

La relation avec le consultant : une composante essentielle à la réussite du bilan

La rencontre entre deux personnes, la relation qu'elles parviennent à tisser, est au cœur de la démarche de bilan. Ces deux personnes - le salarié et le consultant - se situent sur un pied d'égalité ; elles ont la même valeur ontologique, l'une n'étant pas supérieure à l'autre.

⁹ Edition L'Harmattan, 2004.

Le bilan implique une relation de transition, le consultant représentant plusieurs visages du monde : tour à tour recruteur, employeur, psychologue, économiste, mentor... De même, le temps du bilan représente une parenthèse entre un état d'indétermination et un autre, d'action.

Selon la conception rogérianne, ces relations, se doivent d'être « favorables à la conservation et à la conception du moi », mais aussi être « dépourvues de menace ou de défi à la conception que le sujet se fait de lui-même » (Rogers et Kinget, 1971). Ainsi, tout sentiment – positif ou négatif - que puisse exprimer un client, doit être accepté comme faisant partie de son monde intérieur et aucunement nié ou minimisé. **C'est bien en donnant une valeur aux inquiétudes, aux aller-retour, aux difficultés** que rencontre son client, en lui permettant de s'accepter tel qu'il est, avec ses doutes et ses hésitations, **que le consultant permet d'amorcer un changement dans la dynamique de la personne** et non en forçant une étape ou un projet. Progressivement, à l'aide de reflets, d'éclairages différents, d'effets miroirs et d'élucidations, le consultant permet à la personne de renforcer son sentiment personnel d'efficacité, propice à son évolution personnelle.

Pour y parvenir, le consultant s'attache à créer, autour du salarié, la sécurité et la liberté psychologiques nécessaires aux échanges, tout en maintenant le rôle cadrant qui permettra de garder le cap sur les objectifs. Offrir un cadre suffisamment rassurant au salarié est une composante essentielle à la réussite d'un bilan de compétences.

- « *La relation de confiance est le plus important. Cela se passait très bien. J'ai joué le jeu. J'avais tout à gagner dans l'affaire. Mon but était d'être le plus clair possible, car si il y a un moment pour se livrer, c'est bien celui-là. Si vous n'êtes pas ouvert, cela peut biaiser la conclusion* », Vincent, 35 ans, formateur.
- « *J'étais très en confiance avec mon interlocutrice. C'était un cheminement à deux* », Diane, 37 ans, responsable commerciale.
- « *J'ai bénéficié d'une grande écoute, d'un dialogue ouvert, d'une réelle clarté dans l'explicitation de la méthodologie. L'échange d'idées, l'apport d'un autre point de vue a été très enrichissant* », Tatiana, 35 ans, cadre dirigeant.
- « *J'ai très bien vécu ce bilan, grâce à mes très bonnes relations avec ma consultante qui m'apportaient des réponses d'une manière constructive, sans jugement de valeur. Cela m'a mise en confiance pour avancer sereinement* », Sylvie, 46 ans, contrôleur de gestion.
- « *J'ai apprécié l'écoute, les échanges, le questionnement, la progression intéressante entre deux sessions* », Manuel, 48 ans, dirigeant.

III - L'EFFET BILAN : UNE CONSOLIDATION PROPICIE AUX CHANGEMENTS

- « Je pense que c'est bien de réaliser un bilan de compétences quand on ne sait pas ce qu'on veut faire. Cela évite de continuer de faire un travail qu'on n'aime pas. Cela peut même aider les gens aigris. En évitant de s'éparpiller, cette démarche recentre ; elle a un effet entonnoir », Odile, 28 ans, réceptionniste.

Simple et direct, ce témoignage résume bien **l'effet d'un bilan de compétences**. La dynamique profonde du bilan engendre, chez son bénéficiaire, qu'il s'en rende compte pendant ou après le travail accompli, **une prise de conscience de son identité personnelle et professionnelle**. Cette conscience grandit par la prise en considération d'autres points de vue que le sien, la mise en mot des valeurs qui l'animent et des satisfactions qu'il recherche, ainsi que par la mise en évidence de l'ensemble de son patrimoine professionnel.

A. UNE CONFIANCE EN SOI RENFORCEE

- « Le bilan de compétences m'a donné confiance. Je me sens moins sur la sellette, moins en danger. J'ai l'impression d'avoir plus de charisme et d'être plus à même de défendre mes idées. J'ai été confortée dans l'idée de faire un MBA, d'investir pour l'avenir », Annie-Claude, 42 ans, chef de projet informatique.

La capacité à restaurer la confiance en soi est effectivement l'une des grandes vertus du bilan de compétences, que démontrent plusieurs études et que renforce la théorie sociale cognitive (TSC) du psychologue américain Albert Bandura.

Pour celui-ci, la vie professionnelle est « une source majeure de l'identité personnelle et du sens de la valeur personnelle ». Elle participe donc très largement à la construction identitaire. La Théorie Sociale Cognitive des Carrières (TSCC) repose sur le constructivisme, courant selon lequel l'être humain peut influencer directement son devenir et agir sur son environnement. Dans ce cadre théorique, la notion d'auto-efficacité devient centrale. En désignant les croyances qu'un individu a dans ses propres capacités d'action, quelles que soient ses aptitudes objectives, elle pose le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) comme base de la motivation, de la persévérance et d'une grande partie des accomplissements humains.

Pour Albert Bandura, la confiance d'un individu en ses capacités à réaliser avec succès un ensemble de tâches est l'un des principaux mécanismes régulateurs de son comportement. Ses croyances en sa faculté à mobiliser ses ressources cognitives, sa motivation et tous les comportements utiles pour exercer un contrôle sur les événements de sa vie, constituent « le mécanisme le plus central et le plus général de la gestion de soi ». En particulier, nous précisons François et Botteman¹⁰, « le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) est supposé aider les gens à choisir leurs activités et leurs environnements mais aussi à déterminer la dépense d'efforts, leur persistance, les types de pensées (positives plutôt que négatives) et les réactions émotionnelles face aux obstacles ».

¹⁰ « Théorie sociale et cognitive de Bandura et bilan de compétences : applications, recherches et perspectives critiques », revue canadienne Carrièreologie.

En jouant un rôle direct sur le choix des objectifs à atteindre, des compétences à mobiliser et des actions à mettre en œuvre, le SEP, ou sentiment d'efficacité personnelle, exerce une influence considérable sur la performance. Le meilleur moyen de développer un sentiment d'efficacité personnelle est bien de vivre des expériences maîtrisées et réussies que le bilan de compétences s'attache à recenser et à valoriser. Le bilan permet aussi de tirer les conséquences de ses échecs. A cet égard, l'un des rôles essentiels du consultant est de clarifier, confronter et diversifier la perception que le salarié peut avoir de son vécu. Comprendre le mécanisme qui a conduit à échouer dans certaines situations permet d'infléchir son comportement, incite à porter un autre regard sur son parcours et ses motivations.

L'assurance en ses capacités à accomplir avec succès une tâche est également un prédicteur fiable de performance. Il est clair que la conviction de pouvoir réussir dans un domaine stimule l'intérêt dudit domaine, que l'intérêt engendre implication et persévérance, lesquelles favorisent le succès. Il est clair aussi qu'une personne n'ayant eu que peu d'occasions de démontrer ses compétences a souvent tendance à sous-évaluer ses ressources et à surévaluer ses limites. Le consultant en bilan de compétences doit se garder de laisser son client définir des objectifs trop ambitieux qui, s'ils n'étaient pas atteints, deviendraient démotivants. La motivation reste bien le meilleur garant de l'intégration dans l'action (passage à l'acte) des éléments du bilan. Plusieurs études françaises sur l'effet du bilan montrent une hausse significative du sentiment d'efficacité personnelle à l'issue de la prestation (François et Langellier, 2000). De même, ces témoignages, recueillis par le BIOP.

- « *Le bilan a conforté ce que je pressentais. Il a révélé au grand jour ce que je pensais secrètement, que finalement mes doutes sur ma compétence et ma capacité à affronter l'inconnu n'étaient pas fondés, que le manque de confiance est un très bon argument pour rester sur son quant à soi. Maintenant, j'ai tous les éléments pour affronter l'avenir. C'est très conscient dans ma tête. La France reconnaît surtout le diplôme, il faut donc que je passe un diplôme pour changer d'univers professionnel et me valoriser. Je sais aujourd'hui que j'en ai les moyens* », Sylvie, 46 ans, contrôleur de gestion dans une grande entreprise française.

- « *Alors que j'étais blasée, le bilan m'a apporté un élan, de l'air frais, un nouveau regard sur moi-même et sur mon métier. Il m'a même donné l'envie de me perfectionner, d'aller plus loin. J'ai commencé un Master en ressources humaines et je cherche un autre emploi. J'ai mon plan d'action, mes étapes pour plus tard* », Marie-Caroline, 40 ans, responsable formation internationale.

- « *J'ai appris à valoriser mon parcours, à ne pas en être complexée. Maintenant, je suis bien plus sereine en entretien. Je ne suis plus en attente d'un jugement et j'ai l'impression que les autres ont moins d'emprise sur moi. Je suis davantage dans la confiance, dans l'audace. J'ai franchi un cap* », Diane, 37 ans, responsable commerciale dans une petite entreprise du secteur culturel.

- « *Je traversais une période de doute. Je me demandais si je pourrais m'adapter à la vie parisienne de bureau, moi qui étais toujours en mer. Je n'avais pas le choix car je venais d'avoir un enfant. Le bilan m'a remis en confiance* », Vincent, 35 ans, formateur.

B. UNE AUTRE IMAGE DU TRAVAIL ET DE SOI AU TRAVAIL

Prise de conscience et remise en question...

Plusieurs études le démontrent : la vie professionnelle joue un rôle essentiel dans l'élaboration de l'image de soi. « *En particulier, précise Claude Lévy-Leboyer¹¹, notre image de soi est fortement influencée par les attentes que les autres expriment à notre égard, parce que nous percevons ces attentes comme impliquant que nous possédons les qualités nécessaires pour les satisfaire* ».

C'est ainsi que dans l'univers professionnel, où les salariés sont constamment sollicités à démontrer leurs compétences, les occasions d'échec et de succès sont nombreuses. Elles ont tendance à se renforcer les unes les autres, « *l'impact d'un échec qui survient à la suite d'une série de succès sera plus facilement interprété comme une exception à la règle, explicable par des facteurs liés à la situation, par un effort insuffisant ou par des erreurs de stratégie, mais pas attribuable à l'insuffisance de nos compétences* », explique encore Claude Lévy-Leboyer.

Ainsi, faire le tri entre faux échecs et vrais succès permet de rétablir une autre image de soi au travail, plus proche de la réalité. C'est alors que les prises de conscience et les remises en question peuvent se produire. Le bilan de compétences devient le lieu où l'on met un terme à un rêve inaccessible ou devenu obsolète et qui empêchait d'avancer.

- « *Le bilan m'a apporté d'autres réponses que celles que j'attendais en coupant mon rêve de devenir professeur de collège, un métier finalement trop répétitif pour moi. Il y a quand même eu une part de deuil à faire* », Annie-Claude, 42 ans, chef de projet informatique.

- « *Comme j'avais l'impression de ne plus évoluer dans ma carrière, je me demandais si je ne ferais pas mieux de faire tout autre chose. Je pensais alors à la restauration d'œuvres d'art car étant jeune, je souhaitais faire l'Ecole Boule plutôt que des études de comptabilité mais mes parents étaient contre. En démarrant mon bilan de compétences je me posais cette question : aurai-je dû, malgré tout, suivre cette voie artistique ? Etait-il encore temps de le faire ? A la réflexion, j'ai pensé que cette voie était trop compliquée et trop risquée. Le bilan de compétences m'a permis de tourner la page* ». Sophie, 43 ans, assistante commerciale.

Le bilan de compétences peut également ne pas porter ses fruits, dans l'immédiat.

- « *Autant à la fin du bilan je me suis demandé ce qu'il m'avait apporté, autant un an après, je peux dire que je sais ce que je dois faire et que ce n'est pas forcément aux autres de me dire ce que je veux* », Catherine, 53 ans, responsable grands comptes.

En effet, le salarié n'est pas toujours prêt, ou disposé, à entendre une information ou une révélation qui viendrait bouleverser la conscience qu'il a de lui-même. Celui qui, « *consciemment, cherche à atteindre les objectifs fixés, met souvent en place, inconsciemment, toutes les résistances possibles pour ne pas remettre en cause une situation considérée jusqu'ici comme moins dangereuse que celle, inconnue, qui pourrait se profiler à l'horizon* », Clavier et Domizio auparavant cités.

Dans ces circonstances, le consultant se garde bien de prendre le risque de provoquer, chez son client, une résistance défensive.

Les attentes magiques, elles aussi, peuvent être déçues tant il est vrai que les pratiques d'orientation reposent encore souvent sur l'utilisation de tests et de questionnaires qui sont censés dire quelle voie emprunter. Sébastien, ce technico-

¹¹ Dans *Le bilan de compétences* » aup. cité.

commercial de 32 ans, aujourd'hui en totale reconversion, l'explique dans son commentaire avec lucidité.

- « *Moi qui croyais que l'on allait m'apporter un métier passion sur un plateau, je suis reparti avec la frustration de ne pas avoir eu des suggestions en termes de métier, mais aussi avec la conviction que, en l'état actuel des choses, la voie qui s'était dessinée était celle qui me convenait le mieux* ».

Le bilan de compétences a généralement pour effet de stimuler la volonté de (re)prendre en mains son avenir professionnel et de l'infléchir à partir de ce qui a été construit pendant le travail.

- « *J'ai pris conscience que j'ai encore quelque chose à apporter à mon métier et que je peux aller aussi loin que je le veux. Ma consultante m'en a donné la vision* », Marie-Caroline, 40 ans, responsable de formation dans un groupe international.

- « *J'ai réalisé que ce n'est pas aux autres de choisir pour moi. Ce n'est pas leur vie. C'est à moi de faire mes choix et de les assumer* », Odile, 28 ans, réceptionniste.

- « *Oui, j'ai eu des prises de conscience sur mon mode de fonctionnement. Elles se sont faites dans la douceur, au fil de l'eau, sans choc brutal. J'ai compris ce qui est sclérosant pour moi ou, au contraire, ce qui est moteur. Cela va me servir toute ma vie* », Diane, 37 ans, responsable commerciale.

- « *J'ai réalisé que le consulting m'irait très bien. Je n'y serai pas allée naturellement* », Annie-Claude, 42 ans, chef de projet informatique.

Le bilan de compétences peut aussi aider à comprendre ce qui freinait l'évolution d'une personne.

- « *J'ai réussi à formuler ma frustration en réalisant que je n'étais pas la seule fille d'ouvriers émigrés à éprouver des difficultés face au manque d'épanouissement social et familial vécu dans mon enfance et qu'il fallait savoir forcer le destin, saisir sa chance* », Tatiana, 35 ans, cadre dirigeant.

... ou « simple » confirmation.

Sans doute y a-t-il un temps pour tout : celui des prises de conscience pour infléchir un parcours avant le mitan de la vie et celui des réajustements, une fois entré dans la seniorité professionnelle (fixée à 45 ans), l'avancée en âge participant à une meilleure connaissance de soi. Chez les seniors, le bilan de compétences est propice à conforter ou à infléchir une vie professionnelle déjà bien engagée plus qu'à la bouleverser.

- « *J'ai eu davantage de confirmations que de révélations. C'est peut-être lié à l'âge : à 47 ans, on commence à se connaître. J'ai eu la confirmation que j'étais plus fait pour le technico-commercial que pour le management ou la création d'entreprise* », Eric, 46 ans, technicien SAV.

- « *Rien d'exceptionnel n'a été révélé. J'ai juste été conforté dans les idées qui étaient au fond de moi, à l'état embryonnaire, et qui tournaient en rond* », Manuel 48 ans, cadre dirigeant.

C. LA CONSTRUCTION D'UN PROJET CLAIR ET REALISTE

L'augmentation du sentiment d'efficacité personnelle, la restauration d'une image de soi plus juste ou plus positive, ainsi que la conscience de ses compétences favorisent, naturellement, la construction d'un projet. Toutefois, ce n'est pas parce que l'on a pris conscience de posséder une compétence (danser, par exemple), que l'on a envie de devenir professeur de danse et de s'investir dans une formation pour y parvenir. Aptitudes, compétences et intérêts professionnels ne sont pas toujours corrélés et il ne suffit pas de faire la somme des compétences, des intérêts, expériences et motivations d'une personne - ni même la démonstration de son sentiment d'efficacité - pour bâtir un projet réaliste et réalisable.

La directivité ou la persuasion verbale du consultant, ne sont pas non plus efficaces, à long terme, pour construire un projet. Il est plus important, surtout chez une personne qui manque encore de confiance, de créer autour d'elle un environnement protecteur qui lui permet de modéliser des comportements, des techniques, avant qu'elle n'ose s'aventurer seule, le consultant se retirant pas à pas, au fur et à mesure qu'elle se sent plus sûre. L'objectif est, bien entendu, de parvenir à formaliser un projet dont la qualité se mesure, selon Clavier et di Domizio, « *dans la capacité de l'individu à réaliser une projection de soi, à s'imaginer, à se représenter en situation de travail, à se positionner dans un avenir plus ou moins proche et défini* ».

Un projet professionnel n'est ni le fruit d'une vision cadrée et définitive, ni un horizon balisé laissant supposer que nous sommes totalement maîtres de notre destin et que nous en maîtrisons les aléas, les emballements, les surprises ou les déceptions. Un projet professionnel n'est pas davantage une simple démarche visant à mettre en adéquation son profil, ses aspirations et le marché de l'emploi. En effet, si la conscience de son projet rééquilibre le rapport de force face à un recruteur ou à son employeur, c'est parce qu'elle permet de valider que l'offre (d'emploi, d'évolution) constitue bien une avancée vers ce projet.

Un projet pour sortir de l'opportunisme

Avoir un projet permet de sortir des situations de pur opportunisme qui, certes, permettent de continuer d'avancer lorsqu'on ne sait pas où aller, mais qui, inmanquablement, donnent le sentiment de ne pas décider pour sa vie, d'être choisi plutôt que de choisir, de se laisser embarquer avec ou sans son consentement. Un porteur de projets ne se place pas en position de demande ; il fait une offre de service ; il répond à des besoins. Se placer en situation d'offre, modifie le rapport de force.

Un projet professionnel s'inscrit bien dans un projet de vie qui nous appartient et dont nous sommes dépositaires. Aussi est-il important, dans son élaboration, de respecter son écologie personnelle pour parvenir à concilier ses compétences, ses contraintes et ses désirs. Privilégier l'authenticité dans l'expression de ses attentes et de ses besoins, c'est se donner une chance d'atteindre une plus grande sérénité, c'est accepter le bénéfice du temps et de l'expérience dans la réalisation de soi. Cet état d'esprit, aux antipodes des réussites aussi fulgurantes qu'éphémères, aide à se recentrer sur ses propres talents - en arrêtant de se comparer aux autres - pour les actualiser et les aider à s'épanouir.

Un bilan de compétences s'attache à élaborer, dans la mesure du possible, un projet principal et un autre, alternatif, susceptible de prendre le relais si le premier ne se réalisait pas ou demandait du temps.

Quoi qu'il en soit, apporter les premières pierres à son projet, en cours de bilan, procure au salarié un sentiment de contrôle encourageant : il a repris la main, il est impliqué dans une dynamique qui pourra perdurer au-delà de la prestation. Il a engagé le changement souhaité.

A la question de savoir si tout le monde est capable d'élaborer un projet professionnel, Claude Lévy-Leboyer répond¹² : « *probablement pas. Mai sûrement plus et mieux avec un bilan que sans* ». Il arrive qu'un bilan, si bien mené soit-il, n'aboutisse pas à un projet parfaitement ficelé, une maturation s'avérant encore nécessaire.

● « *Je ne pensais pas repartir avec un descriptif du job idéal, d'autant qu'il a été confirmé, dès le début, que j'étais faite pour le métier que j'exerce. J'ai travaillé sur des choses plus fines, sur des évolutions à apporter, plus que sur une révolution à réaliser* », Diane, 37 ans, responsable commerciale.

D. UN RETOUR GAGNANT POUR L'ENTREPRISE

Certaines entreprises ne réalisent pas toujours la nature du bénéfice qu'elles peuvent avoir, en retour, lorsqu'elles permettent à leurs salariés de réaliser un bilan de compétences. Elles s'accordent à dire que c'est un bien pour eux, mais s'interrogent parfois sur le gain, l'utilité pour elles-mêmes. D'autres, au contraire, ont compris tout l'avantage qu'elles pouvaient retirer à favoriser l'inventaire des compétences et l'émergence de projets chez leurs collaborateurs. **En effet, encourager l'expression des projets individuels, par un bilan personnel et professionnel, permet de faire le gué, au carrefour des finalités de l'entreprise, de ses besoins en matière de gestion de carrière et des attentes de ses salariés.** Cette position crée une dynamique propice à l'éclosion des potentiels et des capacités latentes. Elle peut même faire naître un désir de défi, de progrès, chez ses collaborateurs.

Une nouvelle relation du salarié à l'entreprise

En pensant ainsi, on s'éloigne du principe de classification des tâches par descriptions d'experts, de stratégie de carrière régie par un modèle de promotion hiérarchique. Il ne s'agit plus de faire des projections préétablies sur des individus placés à des postes normés et préexistants. En privilégiant un autre modèle, fondé sur la contribution active du salarié pour faire évoluer le contenu de son travail, sur son engagement dans un projet cohérent avec le développement de l'entreprise, le manager, le DRH, font reposer les stratégies de carrière sur une autre logique, flexible, réajustable, gagnant-gagnant.

● « *Le bilan a changé ma relation à l'entreprise en ce sens qu'il m'a valorisé et m'a apporté un coup de pouce décisif. Peu de temps après la fin de mon bilan, un poste qui m'intéressait beaucoup s'est libéré dans une filiale du groupe. J'ai eu un vrai entretien d'embauche au cours duquel j'ai du me vendre. Le bilan m'y avait préparé : je m'étais remis en question ; j'avais*

¹² Dans son ouvrage « Le bilan de compétences », Les éditions d'organisation, 1993.

refait mon CV ; j'avais bien mis en valeur mon expérience. J'ai été performant et j'ai eu le poste », Patrick, 45 ans, cadre bancaire.

Un tel positionnement aide à dépasser l'antagonisme entre l'intérêt individuel et collectif, entre rationalisation du travail et motivation des collaborateurs. **Dès qu'il est porteur d'un projet mobilisateur, identifié et validé, un salarié attentiste peut se transformer en collaborateur attentif et motivé, moins tributaire des aléas de son environnement.**

Par sa force interactive et participative, par sa capacité à mettre durablement en mouvement, le projet professionnel personnel apparaît bien, aujourd'hui, comme une démarche particulièrement favorable à l'adaptabilité, à l'évolution des salariés, et donc à la performance des entreprises. D'autant que celles-ci sont nombreuses à déplorer une baisse de l'implication de leurs collaborateurs. De fait, rares sont les salariés que nous recevons en bilan de compétences, à se sentir investis d'une mission dans leur activité, alors que la plupart considèrent le travail comme un moyen d'accomplissement personnel. L'écart semble se creuser entre leurs attentes et ce qu'elles vivent.

Bien entendu, lorsqu'un salarié pense avoir un avenir dans son entreprise, le consultant construit un projet avec lui sur ce plan-là, mais lorsqu'il n'en a pas, qu'il se sent menacé à brève échéance, quel intérêt y a-t-il à travailler sur un leurre ?

Inciter ses collaborateurs à élaborer leur projet personnel, c'est donc leur permettre de prendre conscience de leur plus value et de devenir plus attractif. Encourager les salariés à bénéficier d'un bilan de compétences pour trouver un nouvel élan, est un moyen de renvoyer chacun à ses responsabilités, de faire preuve de réciprocité dans les relations et pas seulement de renvoyer ses collaborateurs à leurs responsabilités.

Un salarié qui sait où et comment avancer est un salarié motivé. Et pour être motivé, il faut avoir des objectifs clairs que l'on se sent capable de réaliser. A l'issue d'un accompagnement professionnel, le salarié doit être en mesure de dire à son employeur ce qu'il veut et où il souhaite aller. Il s'est réapproprié la dynamique de son parcours. Il a trouvé sa cohérence. Il peut envisager une nouvelle page de son histoire, comme en témoigne Sylvie, 46 ans, chef de projet. • « *J'ai présenté mon projet à ma hiérarchie qui l'a approuvé. Ce fut un échange gagnant/gagnant, une démarche de continuité car je n'avais pas envie de changer d'entreprise* ».

Le bilan, un outil de motivation

A l'échelle d'une organisation, on sait qu'il est très difficile de susciter et d'entretenir la motivation de collaborateurs qui ne sont pas fortement impliqués dans les résultats. « *La motivation est un processus qui permet de faire des efforts importants pour une activité précise. Ce n'est pas un trait de caractère* », aime à rappeler Claude Lévy-Leboyer¹³. Pour elle, les structures qui valorisent leurs ressources humaines – en communiquant en interne, en définissant des objectifs précis et en donnant un retour grâce à l'évaluation – sont plus motivantes que les autres. Développer la motivation fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines et constitue l'une des missions centrales des cadres et des dirigeants.

¹³ Professeur émérite de psychologie du travail à l'université René-Descartes Paris v et auteur, notamment, de « La motivation au travail ».

Cette mission est d'autant plus difficile à réussir que les salariés se sentent de moins en moins impliqués dans la finalité de leur entreprise qui, du fait de ses restructurations, et de ses délocalisations, leur paraît de plus en plus éloignée d'eux. L'idée d'un objectif fixé, d'un résultat obtenu avec récompense associée, tend à disparaître dans les contours de plus en plus flous des rôles assignés à chacun et la perte d'influence qui en découle. Le bilan de compétences autorise l'expression de cette frustration et, par sa dimension éminemment personnalisée, vient contrebalancer cet anonymat. Il permet de dessiner les contours d'un projet et d'envisager la manière dont ce projet peut prendre place dans l'organisation qui porte le client (les projets élaborés au cours du bilan ne sont pas tous des projets de mobilité externe). C'est alors que le management de l'entreprise peut intervenir pour envisager avec les salariés « *un développement de leur carrière en fonction des résultats du bilan et des possibilités de l'entreprise pour en suivre la réalisation. C'est là un premier aspect de l'intégration des bilans dans la politique des gestions des ressources humaines* », observe Claude Lévy-Leboyer¹⁴.

A cet égard, la présentation de la synthèse, dans une version qui peut être expurgée par le consultant, ou dans une simple et non moins efficace présentation orale des éléments (projet, compétences) concernant directement l'entreprise, peut servir le salarié. En effet, la restitution d'une partie du travail accompli en bilan représente un moment clé pour faire bouger les lignes.

- « *Il me semblait honnête de présenter à ma hiérarchie la synthèse réalisée par ma conseillère qui est une professionnelle. Je n'ai rien à cacher. Je m'en suis servi pour expliquer qui je suis et ce que veux. C'était le moyen de rétablir une vérité si jamais mes responsables se faisaient une fausse idée de moi* », Eric, 46 ans, technicien SAV.

Le bilan, un outil de sécurisation des parcours professionnels

Prestation gratuite pour le salarié, prise en charge par la collectivité, le bilan de compétences s'inscrit clairement dans le contexte de l'institution travail. « *Une personne qui entre en démarche de bilan se questionne, plus ou moins explicitement sur la place qu'elle occupe au sein de cette institution, expliquent Gérard Chalut-Natal et Philippe Nowicki dans leur ouvrage « Ame et compétences »*¹⁵. *De ce point de vue, la notion de compétence fonctionne comme un leurre, elle est prétexte à une réflexion qui se situe potentiellement à un tout autre niveau. (...) Ainsi, une personne qui se questionne dans le cadre institutionnel dont dépend sa problématique est placée dans un espace générateur de sens parce que son entreprise l'affranchit de quelque chose en reconnaissant la nature du lien qui l'unit à elle (...) C'est parce qu'une entreprise reconnaît à un professionnel le droit de travailler sur lui, qu'elle lui permet de réinterroger la nature de sa place et la façon qu'il a de l'occuper* ».

Et cette « ré-interrogation » sur la nature de la place qu'occupe un salarié tend à s'accélérer, au point qu'en l'état actuel des textes, un congé pour bilan peut être obtenu tous les cinq ans. Ce qui induit, qu'au cours de sa vie, un salarié peut réaliser sept bilans de compétences. Cette continuité, ou cette répétition, est sans doute à rapprocher de l'impermanence des carrières d'aujourd'hui et du sentiment d'insécurité qui en émane. Qu'elle soit de l'initiative du salarié ou imposée par

¹⁴ Dans « Le bilan de compétences », les éditions d'organisation, 1993.

¹⁵ Coriance Editeur, 2000.

l'entreprise, la mobilité professionnelle oblige à de nombreuses remises en question que le bilan accompagne. Les changements de mode de vie impulsent, aussi, les désirs de mobilité professionnelle. *« L'allongement de la vie et la diminution proportionnelle de la partie de la vie consacrée au travail salarié amènent beaucoup de nos concitoyens à reconsidérer la place même du travail dans leur parcours de vie et à placer au premier rang de leurs préoccupations, non l'assujettissement au travail, mais la volonté d'accomplissement personnel, dont le travail n'est qu'un moyen. L'horizon de l'orientation continue change dans cette perspective : il est celui de la gestion de la totalité d'une trajectoire de vie. En ce sens, le bilan de compétences n'est qu'un outil social qui accompagne et reconnaît des transformations profondes dans le domaine des rapports de l'homme au travail et à autrui et donc, d'une certaine, façon, dans ses projets d'investissement social et professionnel, en vue de cet accomplissement personnel »*, Jacques Aubret, 1996¹⁶.

Dans son rapport au Conseil Economique et Social sur « La sécurisation des parcours professionnels », Edith Arnoult-Brill¹⁷ rappelle que *« la sécurisation des parcours professionnels, dans son approche ambitieuse, doit conduire à ce que chacun dispose des moyens lui permettant d'anticiper sa vie professionnelle et, partant, d'en faire un parcours maîtrisé »*. Pour elle, *« l'enjeu de la sécurisation des parcours professionnels ne vise pas seulement la réparation de situations de rupture de contrat de travail, mais bien la globalité des situations professionnelles, inscrites dans un parcours de vie »*. Dès lors, insiste t-elle, *« il convient de placer la personne au cœur de la réflexion, en déroulant les différentes étapes de sa trajectoire de vie professionnelle »*.

En revisitant avec lui son parcours, en lui permettant de trouver une plus juste place dans l'entreprise, le bilan de compétences a un effet bénéfique aux plans individuel et collectif.

¹⁶ Dans sa contribution « Bilan de compétences, orientation des adultes et trajectoires de vie », 1996, revue Spirales N°18

¹⁷ Le 7 avril 2006, le Bureau du Conseil Economique et Social a confié à la section du travail, la réparation d'un rapport et d'un projet d'avis sur « La sécurisation des parcours professionnels ». La section a désigné Mme Edith Arnoult-Brill comme rapporteure.

CONCLUSION

« Je repense souvent à nos conversations ». « Nos échanges me reviennent régulièrement ». « Ce que j'ai appris de moi me servira toute ma vie ». Les consultants du BIOP entendent souvent ces commentaires lorsqu'ils assurent le suivi de leur prestation. Pour certains salariés, l'impact se mesure immédiatement, par un repositionnement interne, par l'entrée en formation, par la recherche ciblée d'un autre emploi, etc. Pour d'autres, l'effet prend place progressivement, à la faveur d'une maturation, **mais pour la plupart, quelque chose de fondamental a changé. Il y a un avant et un après bilan.**

L'identification de ses valeurs, de ses motivations, la conscience de ses points forts et des plus faibles, la photographie de ses compétences, ne sont pas enfermées dans un inventaire bureaucratique et stéréotypé, mais rendues disponibles et explicables, en un mot, vivantes.

En effet, malgré sa terminologie, le bilan de compétences se situe moins dans le passé que dans une perspective d'avenir. Il n'évalue pas le « passé » des compétences, il organise leur mise en mouvement. De même, le bilan de compétences apporte moins une aide ponctuelle ou une réponse de circonstance, qu'une « formation » à la réflexion et aux choix qui se présentent en permanence dans une vie professionnelle. Par la capacité qu'il procure, de réfléchir sur son agir professionnel, le bilan de compétences a des effets durables sur les trajectoires de carrière et plus largement de vie. « Favoriser chez le sujet la prise de décision concernant sa vie professionnelle et lui apporter le climat de liberté pour les mener à bien n'est-il pas le dessein principal de tout opérateur de bilan ? » interrogent François et Botteman¹⁸.

On dit que l'apport du bilan est difficilement quantifiable. Ce n'est pas tout à fait vrai. Le bilan de compétences apporte une méthode de réflexion et de travail. Il apprend à nommer les choses, les événements, à classer les informations (celles à jeter, les autres à recycler), à se réapproprier son passé et tous les « objets » perdus ou déçus (échecs, chômages, déceptions, regrets...) dans une perspective dynamique. Il apprend à envisager les nombreuses facettes d'une prise de décision, à prévoir un plan B, une solution de rechange, à se fixer des objectifs réalisables, à raisonner dans une perspective plus large, à anticiper l'avenir.

Les personnes se limitent souvent dans leur choix professionnel parce qu'elles doutent de leurs capacités. Le bilan de compétences leur rend une part de liberté et leur apporte une confiance plus solide issue, en grande partie, d'une meilleure connaissance et acceptation d'elles-mêmes. Cette consolidation les rend plus aptes à rechercher et à discerner les opportunités professionnelles. **Plus actives dans leurs démarches, elles deviennent aussi plus flexibles, mobiles, raisonnant davantage en termes de transfert de compétences. Le bilan a alors rempli pleinement son rôle d'outil de développement personnel et professionnel mais aussi de sécurisation des parcours.**

¹⁸ Dans leur contribution à la revue canadienne *Carriérologie* citée en note 9, page 19.

ANNEXE 1

PRESENTATION DU BIOP- Le Centre d'orientation de la CCIP.

Créé en 1963, le BIOP a développé le concept « **d'orientation tout au long de la vie** », renforçant ainsi le positionnement de la CCIP en matière d'orientation des jeunes et des adultes. Ce centre spécialisé conseille et accompagne un grand nombre de jeunes et des adultes.

Parallèlement, le BIOP déploie son activité auprès d'un public de salariés et offre des prestations aussi variées que le bilan professionnel, le bilan de compétences, le coaching, l'accompagnement des transitions professionnelles, la réalisation de prestations sur mesure pour les entreprises. Il permet aussi aux salariés qui le souhaitent de bénéficier d'une information et d'un conseil personnalisé en matière de VAE, grâce à son antenne intégrée, subventionnée en grande partie par la région Ile de France.

Quelques chiffres « Bilan de compétences année 2008 ».**Total des bilans réalisés :**Par sexe et par tranche d'âge :

Femmes	Hommes	26-44 ans	45 ans et +
29%	71%	29%	71%

Par catégorie socio-professionnelle :

Agents de maîtrise et employés	Cadres et cadres supérieurs
40%	60%

Par mode de financement :

Pris en charge par l'entreprise	Financés dans le cadre du congé bilan	Financé eux-mêmes
57%	42%	1%

ANNEXE II

LES TEXTES DE LOI RELATIFS AUX BILANS DE COMPETENCES

Art. L900-1 La formation professionnelle continue a pour objet de favoriser l'insertion ou la réinsertion, permettre leur maintien dans l'emploi ...

Art. L900-2 Entrent dans le champ d'application les actions permettant de réaliser un bilan de compétences.

Art. L900-3 Tout travailleur doit pouvoir suivre, à son initiative, une formation lui permettant...

Art. L900-4-1 Consentement du travailleur, seule destinataire des résultats, [sur le secret professionnel].

Art. L931-20-2 CDD a droit au DIF au prorata après 4 mois... L'employeur est tenu d'informer

Art. L931-21 Justifier d'au moins 5 ans, dont 12 mois...

Art. L931-22 La durée du congé de bilan.

Art. L931-23 La durée de ce congé ne peut être imputée sur la durée du congé payé annuel.

Art. L931-24 Les organismes peuvent refuser de prendre en charge le bénéficiaire.

Art. L931-25 Droit à rémunération, versée, remboursé par...

Art. L931-26 Les titulaires de contrats à durée déterminée, CDD.

Art. L931-27 Les conditions et les délais de présentation de la demande à l'employeur.

Art. L931-28 Autorisation absence, maxi d'un an, peut dépasser.

Art. L931-29 Salariés pas titulaires d'un diplôme pro, ont droit, jusqu'à 25 ans, à un congé pour suivre des stages.

Art. L933-1 Tout salarié titulaire d'un CDI a un droit individuel à la formation d'une durée de vingt heures.

Art. L933-6 Transférabilité.

Art. L951-1 Financement des actions définies à l'Art. L. 950-1 une part minimale de 1,60 % du montant des rémunérations versées.

Art. L951-10 Reporter l'excédent sur les trois années suivantes.

Art. L951-10-1 Disposition propre au bâtiment et travaux publics.

Art. L951-11 Prise en compte pour le calcul de la participation instituée à l'Art. L.951-1.

Art. L951-12 Remettre à la recette des impôts compétente une déclaration...

Art. L951-13 Détermination des conditions d'application.

Art. L951-2 Les dépenses engagées par l'entreprise peuvent couvrir les frais, la rémunération, l'allocation de formation, dépenses d'équipement.

Art. L951-3 Lorsqu'un employeur n'a pas effectué les versements.

Art. L951-4 Manquement aux obligations des organismes paritaires.

Art. L951-6 Formation des éducateurs sportifs.

Art. L951-7 Congé d'enseignement sont déductibles.

Art. L951-8 Les employeurs de + de cinquante salariés doivent justifier...

Art. L951-9 Dépenses inférieures à la participation fixée versement au Trésor.

Art. L952-1 - de dix salariés doivent consacrer au financement

Art. L952-2 Les sommes versées gérées par l'organisme collecteur agréé.

Art. L952-3 Lorsqu'un employeur n'a pas effectué les versements.

Art. L952-4 Remettre à la recette des impôts compétente une déclaration.

Art. L952-6 Les particuliers employeurs.

Art. R.900-2 Le document de synthèse.

Art. R.900-3 Conclusion d'une convention tripartite.

Art. R.900-4 Méthodes et des techniques fiables.

Art. R.900-5 Disposer structure identifiée, comptabilité distincte.

Art. R.900-6 Les documents élaborés aussitôt détruits.

Art. R.900-7 Avant le 30 avril suivant l'année civile considérée, un CR statistique et financier.

Art. R.900-8 Les contrôles exercés.

Art. R.931-28 Organismes prestataires de bilans de compétences qui présentent des garanties suffisantes.

Art. R.931-29 Demande d'absence parvenir à employeur au + tard 60 j avant déb. Dans les 30 j suivant la réception.

Art. R.931-30 Certains publics - détermination de priorités.

Art. R.931-31 Demande rejetée, déposer dans les 2 mois après notification du refus, un recours gracieux.

Art. R.931-32 Au terme d'un congé attestation de fréquentation.

Art. R.931-33 Franchise de cinq ans.

Art. R900-1 Un bilan de compétences a trois phases.

Art. R900-1 Droit à rémunération, dès lors qu'il a obtenu...

Art. R931-27 Le droit individuel à la formation est «transférable».

Art. R950-13-1 Recourir à un organisme.