

# BILAN DE COMPETENCES ET TRAJETS DE SALARIES, COMPTE RENDU D'UNE RECHERCHE ACTION EXISTENTIELLE MENEES PAR UNE PRATICIENNE EN BILAN DE COMPETENCES

---

*Sabine SENE,  
conseillère bilan, formatrice en bilan, chargée de la recherche et du développement  
au Centre Interinstitutionnel de Bilan de Compétences de Picardie*

## INTRODUCTION

---

■ L'utilité du bilan de compétences n'est plus à démontrer. Inscrit dans le code du travail depuis 1991, il y acquiert toute sa légitimité. Des études quantitatives ont déjà montré que le bilan de compétences produit des effets au niveau professionnel, mais également sur un plan personnel et psychologique.

Toutefois, l'aspect formatif du bilan de compétences ne me semblait pas suffisamment mis en lumière. C'est pour cette raison que je me suis intéressée à l'étude de ses effets formateurs et transformateurs sur le sujet et par conséquent sur son trajet.

Et, ce questionnement en a induit d'autres importants à considérer. Je me suis donc attachée, dans cette recherche, à savoir quel était le niveau de l'impact du bilan de compétences sur le trajet de personnes en situation de transition professionnelle. J'ai voulu, en ma qualité de praticienne en bilan, depuis douze ans, mesurer ses effets, de par leur nature et leur rapport au temps et à l'espace. A travers cette étude, j'ai souhaité également identifier au mieux le rôle du conseiller dans cette forme d'accompagnement.

Ces interrogations prennent forme dans une période de transition personnelle et professionnelle pour le chercheur lui-même, se posant la question de savoir s'il a fait le bon choix de vouloir continuer à exercer le métier de conseiller bilan.

Cette problématique de recherche s'inscrit dans le champ de l'orientation éducative des adultes.

Trois axes principaux ont ainsi pu être dégagés. Tout d'abord, le bilan de compétences a un impact formatif qui va produire des effets sur le plan professionnel, socio personnel et psychologique. Cela va induire ce que j'ai nommé une action formatrice, c'est à dire une action qui traverse de part en part et qui met, grâce à la mise en mots, en mouvement. Ensuite, il a été établi que le conseiller alternait les postures durant le bilan de compétences. En effet, il est à la fois animateur/orientateur, confident, collaborateur, nous permettant ainsi de retrouver les trois dimensions du verbe "accompagner" qui sont : conduire, soutenir et tenir conseil.

Ce travail a pu être mené dans le cadre de la réalisation d'un mémoire, sous la direction de G. Pineau, pour l'obtention d'un Master Fonctions d'Accompagnement en Formation à l'Université de Tours.

## DEROULEMENT DE LA RECHERCHE, NATURE ET SUJETS DE LA RECHERCHE

---

### NATURE DE LA RECHERCHE

Est-ce que le bilan de compétences a des effets transformateurs sur le trajet des salariés ? Comment le conseiller est-il perçu par les bénéficiaires de bilan ? Quel rôle tient-il ?

En parlant d'effets transformateurs, la question de la formation en bilan de compétences se trouvait d'une certaine façon sous jacente à cette hypothèse.

Je parlais avec certains éléments. Tout d'abord, ma pratique de conseillère m'amenait régulièrement à entendre les bénéficiaires parler du bilan de compétences comme d'une formation.

Ensuite cette prestation figure bien dans la loi sur la formation tout au long de la vie.

Enfin, ce questionnement intéresse une conseillère bilan qui a travaillé auparavant comme formatrice et qui, dans sa pratique, croit aux vertus de l'orientation éducative des adultes.

Cette pratique s'inscrit dans une approche auto-descriptive en bilan de compétences. Dans cette approche, il s'agit de faire en sorte que le sujet s'interroge sur lui-même, s'exprime, se découvre, à travers une exploration de ses expériences, de l'histoire des influences exercées sur lui, de ses projets.

*"A sa manière, le bilan de compétences qui représente sans doute la forme la plus actualisée des pratiques d'aide à l'orientation éducative des adultes prépare cette confrontation en conjuguant un travail de reconnaissance de soi et un travail de reconnaissance des conditions dans lesquelles le soi peut se réaliser." (J. Aubret, 2004, p. 523).*

Parmi ces méthodes auto-descriptives, nous trouvons les méthodologies de l'Activation du Développement Vocationnel et Personnel (ADVP) et des histoires de vie. Ces méthodes défendent des principes communs qui sont : une approche centrée sur la personne, une attitude empathique et la croyance inconditionnelle que l'être humain est capable de résoudre lui-même ses problèmes et de se développer vers un mieux être global de l'individu, un traitement de l'individu dans sa globalité, une invitation à considérer sa situation présente mais aussi ses expériences passées pour en comprendre le sens, la propriété et la libre disposition par le sujet des informations recueillies au cours du travail. L'humanisme est cette valeur forte qui soutient ces méthodes.

En bilan de compétences, si on privilégie le principe qu'il s'agit de permettre à l'autre d'apprendre (apprendre de ses expériences passées, apprendre de soi, apprendre à faire

des choix, apprendre à aborder le changement dans les meilleures conditions), nous pouvons avancer que les méthodologies de l'ADVP et des histoires de vie peuvent être complémentaires.

L'ADVP est une méthodologie psychopédagogique d'aide au choix conceptualisée au Québec par D. Pelletier, C. Bujold et G. Noiseux de l'université de Laval (1974). Elle a été développée en France dans les années 80, 90 par l'ANPE. A mon sens, l'ADVP, par son approche opératoire du développement avec ses quatre tâches, correspond aux différentes étapes d'un bilan de compétences et répond bien à l'objectif principal qui est de définir une orientation personnelle et professionnelle. Les quatre tâches de l'ADVP sont : l'exploration afin de découvrir, la cristallisation pour comprendre, la spécification pour choisir et la réalisation pour agir. L'ADVP se positionne comme une démarche éducative d'aide au choix transférable. Cela signifie que les apprentissages effectués peuvent donc être sollicités par l'individu s'il est à nouveau confronté à devoir effectuer un choix. L'ADVP est aussi une démarche éducative dans le sens où pour permettre à l'individu de développer ses compétences, elle propose une grande variété de mises en situation psychopédagogiques, souvent ludiques, qui explorent trois grands champs thématiques : le soi, le monde des activités humaines et l'entourage. Ces mises en situation sont autant d'expériences d'apprentissage traitées par l'individu afin d'y être intégrées.

On a parfois reproché à la méthodologie de l'ADVP son manque d'efficacité à relier une personne à un métier, entretenant d'une certaine manière une forme d'idéalisation. C'est sans doute faire abstraction que l'ADVP, comme le souligne D. Pelletier (1996), permet à l'individu d'être dans *"l'attente active du hasard"*. Il est difficile d'envisager un choix professionnel comme unique et définitif. Trop bien délimité, il peut devenir enfermant et éloigner la personne des opportunités à saisir. Il est nécessaire d'avoir un projet pour être en mouvement tout en ne s'y laissant pas enfermer. L'ADVP permet à la personne de mener une réflexion continue sur elle, ce qui la met en position d'ouverture sur les événements afin de repérer ce qui va la satisfaire et la décider. Nous avons donc là une réflexion qui est impulsée au cours du bilan de compétences et qui se poursuit ensuite dans le temps du sujet s'actualisant dans le temps social.

L'approche biographique va être complémentaire et permettre d'examiner les expériences passées, les événements marquants, dans le but d'amener l'individu à adopter une démarche réflexive. Si l'on se réfère à A. Lainé (2004), les deux premiers chercheurs à avoir introduit les histoires de vie en formation sont H. Desroche (1990) et G. Pineau (1983). Le premier avec la démarche d' "autobiographie raisonnée" comme méthode d'accouchement de projets de recherche portés par des adultes, le second avec l'ouvrage *Produire sa vie : autoformation et autobiographie*, mettant en lumière la valeur d'autoformation que peut renfermer la vie quotidienne et les expériences ordinaires. Cette approche est particulièrement sollicitée dans la phase rétrospective du bilan.

*"Cette approche est utilisée aussi bien en orientation et en formation professionnelle pour expliciter le savoir-faire acquis par le travail (histoires de vie professionnelles) qu'en*

*formation personnelle pour tirer bénéfice de tous les savoir-vivre implicites de la vie quotidienne (histoires de vie existentielles)." (G. Pineau, 2004, p. 331) et ce sur un modèle interactif ou dialogique. On regarde derrière soi pour mieux définir le futur, ce qu'on va développer ou modifier tant dans ses rapports à soi, aux autres et au monde. L'approche biographique s'inscrit dans la fondation même de la démarche de bilan de compétences qui doit conduire la personne à définir ses futures orientations. Cette approche, tout comme l'ADVP, concourt à améliorer chez l'individu la connaissance de soi et à définir comment utiliser au mieux cette nouvelle compétence. "Autrement dit, l'histoire de vie est ce qui, de ce point de vue, permet à des sujets d'identifier leurs expériences, leurs savoirs, leurs modes d'apprentissage ; expériences, savoirs et modes d'apprentissage qu'ils ignoraient – au moins en partie – jusque là." (A. Lainé, 2004, p. 99).*

L'orientation éducative des adultes c'est également mettre en avant le fait que plus les personnes arrivent à s'auto orienter, plus elles arriveront à s'auto piloter.

Pour cette étude, j'ai limité le nombre de personnes, étant d'avantage intéressée par les données qualitatives que quantitatives. Je ne cherchais pas à établir des statistiques à partir de données chiffrées sur les effets mais plutôt de vivre avec eux un prolongement à leur bilan, de les associer à mes questionnements comme j'avais pu le faire, pendant leur bilan. Ce choix se trouve étayé par les propos d'A. Lainé (2004) qui rappelle la querelle entre méthodes de recherche quantitative et qualitative en sciences sociales, reprenant les propos de P. Bourdieu "*C'est peut-être la malédiction des sciences de l'homme que d'avoir affaire à un objet qui parle*" (A. Lainé, 2004, p. 66). Il pose un peu plus loin la question centrale du débat "*Autrement dit cet individu est-il simplement objet de la recherche, ou bien s'y inscrit-il comme sujet, dont non seulement le témoignage mais aussi l'analyse personnelle contribuent à produire du savoir dans le cadre de cette recherche ?*" (A. Lainé, 2004, p. 73)

Dans cette approche, il m'intéressait également de savoir, ce qui, de leur point de vue, mériterait d'être aménagé ou modifié dans le bilan de compétences à partir des difficultés ou des manques exprimés.

*"L'évaluation recherchée, ce n'est pas le contrôle avec constat et sanction éventuels, ce n'est pas la mesure de la conformité à un modèle donné, mais c'est la recherche du sens d'une action, des effets de sens, par la rétroaction sur les processus en cours et non pas seulement sur les procédures mises en place." (A. Lhotellier, 2003, p. 20)*

## SUJETS DE LA RECHERCHE

J'ai choisi quatre de mes bénéficiaires en bilan de compétences, accompagnés lors de la dernière année de fonctionnement de ma structure en 2006.

Ces quatre personnes représentent symboliquement la fin d'une histoire et le début d'une autre, quatre comme quatre saisons qui font une année, un cycle. Nous allions donc nous retrouver l'année suivante pour un nouveau cycle qui était à la fois le leur, le mien et le notre.

Les quatre personnes choisies travaillent dans le champ d'activité sanitaire et social et occupent respectivement les fonctions de diététicienne, coordonnateur d'un centre d'hébergement social d'urgence, assistante sociale et responsable syndical. Deux d'entre elles abordent la trentaine et vivent en couple. Les deux autres personnes sont dans la quarantaine, divorcés avec un paysage familial recomposé. Le temps écoulé depuis la fin de leur bilan de compétences varie de deux à neuf mois.

Sur les quatre personnes interrogées, une seule personne a choisi de poursuivre la même activité professionnelle en lui donnant des dimensions nouvelles et en adoptant des stratégies individuelles ou collectives lui permettant de concilier son éthique de travail avec les directives politiques de l'institution. Le sujet dont il est fait référence ici se trouvait dans une étape de transition professionnelle relative à un questionnement sur des *métafinalités*. Sa motivation à entreprendre un bilan de compétences était effectivement liée à la nature de l'orientation professionnelle à poursuivre. Toutefois, l'objet de son questionnement a évolué pour se porter sur des *métamodalités*, c'est-à-dire selon D. Riverin-Simard (1993), sur les moyens dont l'orientation au travail va pouvoir se réaliser. Cette modification du questionnement s'est opérée en cours de bilan par la prise de conscience qu'elle avait encore des choses à faire dans son travail et aussi par l'évocation des difficultés avec son encadrement.

Les trois autres sujets, en questionnement sur des *métafinalités*, ont opté pour une réorientation de leur carrière mais ne peuvent, à cause de contraintes extérieures, entreprendre de changement pour le moment. Des stratégies différentes ont été mises en place afin de supporter cette situation : l'acceptation de l'incertitude avec un réinvestissement dans la sphère professionnelle actuelle, l'attente et l'espoir, l'investissement dans la sphère extra professionnelle.

## RECUEIL D'INFORMATIONS, METHODE D'ANALYSE ET CONCEPTS

---

### RECUEIL D'INFORMATIONS

J'ai choisi d'utiliser l'entretien semi directif qui me semblait le plus approprié pour mon sujet de recherche. En effet, ce type d'entretien offre un cadre de réflexion pour le sujet interrogé avec des thématiques clairement définies. Mais il permet également au sujet de développer autant qu'il le souhaite autour du thème proposé.

*"Il est semi directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. (...) Autant que possible, il "laissera venir" l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient."* (R. Quivy, L. Van Campenhoudt, 2006, p. 174)

Ces entretiens se sont organisés autour de quatre thèmes :

- les effets du bilan de compétences sur un plan professionnel,

- les effets du bilan de compétences sur un plan socio personnel,
- le bilan de compétences comme moment d'apprentissage,
- la place du conseiller dans le processus de bilan de compétences.

En complément de l'entretien, j'ai eu recours au "blason" qui leur a été présenté à la fin de l'entrevue. Pour constituer ce blason, je me suis référée aux différents modèles inspirés d'André de Peretti et proposés par P. Galvani. J'ai choisi un modèle où les cases qui composent le blason sont imposées dans leur nombre et leur intitulé. (P. Galvani, 1997, p. 49).

Le modèle de blason qui leur a été proposé se présente ainsi :

#### Une phrase qui résume le bilan de compétences

3 effets positifs majeurs	3 problèmes majeurs
2 moments déclic	2 moments de blocage
les 2 personnes les plus pertinentes dans le processus de bilan	1 image. 1 symbole

## METHODE D'ANALYSE

J'ai d'abord envisagé le blason comme un support à la fois symbolique et synthétique des effets du bilan de compétences, une sorte d'instantané photographique. Toutefois, même si le blason a gardé cette fonction, le recours à cet outil a été tellement porteur de sens que ses données ont été exploitées et croisées avec le contenu des entretiens réalisés.

*"Le blason symbolise le couplage structurel de l'autoformation par le rappel d'événements fondateurs, d'aventures ou d'exploits révélateurs des affinités d'une personne avec tel ou tel élément de l'environnement. Dans cette fonction, le blason illustre les caractéristiques du milieu personnel, les articulations privilégiées d'un sujet avec son environnement physique et social."* (P. Galvani, 1997, p. 184).

J'ai d'abord opéré un dépouillement des données à partir du blason pour ensuite effectuer un approfondissement par la réalisation d'une grille de lecture des entretiens. Les informations délivrées dans les entretiens viennent expliquer les données synthétiques du blason.

En utilisant, de façon croisée, comme moyen de recueil d'informations, l'entretien semi directif et le blason, j'avais le dessein d'associer deux démarches, l'une analytique et l'autre synthétique. Cette association devait me permettre de mieux faire ressortir les éléments les plus porteurs de sens sur les effets liés au bilan de compétences, pour les quatre personnes associées à cette recherche. Ces deux méthodes de recueil d'informations ont donc été tout à fait complémentaires. Pour ce faire, j'ai réalisé l'analyse des données en effectuant le chemin inverse aux quatre sujets. Ainsi, je suis partie du blason, représentant une sorte de concentration de l'essentiel relié au bilan de compétences, pour ensuite venir éclairer ces éléments par l'analyse des entretiens.

Pour effectuer le travail d'analyse des entretiens, je me suis appuyée sur une étude réalisée sur le bilan de compétences et son traitement (J.P. Gaudron, 2001). Cette

recherche s'articulant autour des effets du bilan de compétences avait pour intérêt d'être qualitative et basée sur des entretiens semi directifs. Le traitement de cette étude m'offrait donc des grilles d'analyse thématique dont je me suis inspirée pour l'identification et la classification des effets.

Après une découpe des entretiens, par séquences de texte brut, une grille de lecture a été élaborée faisant apparaître des catégories thématiques, se construisant au fur et à mesure de l'analyse, selon une démarche inductive. Cette démarche a permis de ne négliger aucun élément du texte.

J'ai également eu recours à un logiciel d'analyse de discours (TROPES, version 6.0, 2002) dans une version gratuite de traitement, donc partielle. Mais l'utilisation de ce logiciel m'a tout de même permis de repérer les styles de discours utilisés ainsi que certains indicateurs langagiers, tels que les sujets et les verbes.

Par une lecture flottante, il m'a également paru intéressant de repérer les éléments de coordination associés au bilan de compétences qui pouvaient me renseigner sur le rapport spatiotemporel établi avec celui-ci.

Toujours par une lecture flottante, j'ai aussi établi un relevé des personnes mentionnées dans les entretiens, qu'elles soient soutien ou obstacle. En effet, on peut considérer qu'il s'agit d'une dimension souvent négligée à prendre en compte dans une démarche transformative accompagnant un processus de changement ou de maintien dans l'emploi, car les perspectives dessinées par le bilan de compétences ne peuvent pas se mettre en place seul.

Pour la mesure de l'effet formatif du bilan de compétences et la place du conseiller dans ce processus, je me suis inspirée librement d'un tableau "*Figures-types d'accompagnement bio-cognitif*" proposé par G. Pineau (1998).

## CONCEPTS

Le bilan de compétences est un moment et un espace qui conduit le salarié à mieux gérer une situation de transition où il y est question d'apprendre pour dessiner de futurs chemins. J'ai tenté de mesurer ses effets formateurs et transformateurs sur le trajet de salariés intervenant dans le domaine sanitaire et social.

Je me suis appuyée sur les travaux de J.P. Boutinet en ce qui concerne la vie adulte et ses transitions ainsi que sur les étapes de vie au travail chez les personnes de type social, telles que définies par D. Riverin-Simard.

J'ai essayé de montrer en quoi le bilan de compétences, réalisé selon une démarche éducative, peut être associé, relié à une action de formation, créatrice et fondatrice de changements. Je me suis attachée à relier ses effets dans le temps, l'espace et dans le rapport aux autres afin de mieux comprendre ce qui serait nécessaire à leur continuité. Concernant cet aspect, je me suis reposée sur l'autoformation bio cognitive et la théorie tripolaire de la formation développées par Gaston Pineau.

En ce qui concerne la recherche de la place du conseiller dans ce processus, je me suis appuyée sur différents auteurs se situant dans un même courant philosophique, celui

de l'humanisme. Il y est fait référence à G. Le Bouedec, A. Lhotellier, M. Paul et D. Pelletier, tous s'étant penchés sur le conseil, l'accompagnement et le rôle du conseiller dans ce cadre.

J'ai voulu aussi accorder une place à la relation interpersonnelle créée entre le conseiller et le bénéficiaire de bilan, en m'appuyant sur le caractère aidant de la réciprocité transformatrice et sur les travaux de C. Gaignon en particulier.

L'action du conseiller, ainsi mieux définie, pourrait nous donner des indications quant aux modifications à apporter pour améliorer l'efficacité du bilan de compétences et ainsi offrir aux salariés une continuité dans la réflexion et l'action.

## RESULTATS DE LA RECHERCHE

### LE BILAN DE COMPETENCES, UN MOMENT DE FORMATION A TROIS TEMPS

---

Un moment de formation à trois temps, c'est d'abord le temps de se retourner sur les expériences vécues, le temps du bilan de compétences et le temps que l'on veut préparer, celui qu'on s'apprête à vivre. Un moment de formation à trois temps, c'est aussi conjuguer son propre temps avec le temps des autres et celui de l'environnement. Un moment de formation à trois temps, c'est encore le temps d'une circonvolution entre information, formation et transformation.

Les quatre participants à cette recherche appartiennent au type social privilégiant ainsi, selon D. Riverin-Simard (1993), leur savoir être vocationnel, c'est-à-dire la volonté de mettre son soi au service de la collectivité mais ils ne se trouvent pas tous dans la même étape de vie au travail. Deux d'entre eux se situent en *circonvolution pédestre* autour de *la planète du travail*. Cette période concerne la vie de l'adulte entre *vingt-trois et trente-sept ans* où *"Il investit parfois dans la création et le lancement de nouveaux projets et accepte, pour un temps, le jeu de la structure du marché du travail. Il tente de gravir les échelons de la hiérarchie, il vise certains sommets, etc."* (D. Riverin-Simard, 1993, p. 25). Les deux autres se situent en *circonvolution orbitale* autour de *la planète du travail*. Cette période concerne la vie de l'adulte entre *trente-huit et cinquante-deux ans* *"Avec tout le bagage d'expériences accumulées, cet adulte perçoit maintenant qu'il doit entreprendre un autre type de cheminement occupationnel. Le but de la première circonvolution était de se confronter et de se colmater aux éléments présents de la planète travail. La seconde vise essentiellement la poursuite de l'évolution vocationnelle avec une vision plus globale, plus approfondie et surtout plus personnalisée."* (D. Riverin-Simard, 1993, p. 55).

J'ai tenu compte de ces étapes et du type de questionnement qui les distingue pour mieux analyser les caractéristiques de l'impact formatif.

Mon expérience me montre qu'il est assez fréquent que les bénéficiaires de bilan parlent de cette prestation comme d'une formation. Cela leur demande du travail, une forte implication et ils en attendent souvent d'être changés, voire transformés.

## UNE ARTICULATION PASSE, PRESENT, AVENIR

J'ai distingué deux types de moyens d'apprendre qui leur ont été bénéfiques.  
En premier lieu, ceux en lien avec la méthode pédagogique et les supports utilisés.

### *Des expériences psychopédagogiques à vivre*

Le bilan de compétences est perçu d'emblée comme une démarche reposant sur une méthode éducative où l'on découvre et où l'on apprend.

Cette méthode a recours à "des outils facilitateurs d'apprentissage". Ces éléments livrés par les sujets illustrent le recours dans le bilan de compétences à l'ADVP et aux expériences à vivre qu'elle propose, par le biais de mises en situation psychopédagogiques. Ces expériences sont vécues puis traitées par le sujet pour pouvoir être ensuite intégrées. Dans l'ADVP, en effet, toute situation d'apprentissage proposée est ensuite analysée, c'est ce que l'on nomme les trois temps de traitement de l'expérience. Après s'être exprimée sur la façon dont l'expérience a été vécue, la personne opère un traitement cognitif en expliquant ce qu'elle en comprend. Puis, dans le but d'intégrer cette expérience, elle s'interroge sur ce qu'elle a appris sur elle et comment elle compte utiliser ce nouvel apprentissage. C'est le cas par exemple du collage comme nous l'explique le sujet Myosotis "(...) je me souviens lorsque vous m'avez demandé de faire, de coller en fait des images et je vous avais dit : et bien ce que j'aimerais, c'est être plus zen. Et j'ai l'impression d'être plus zen actuellement, hum ça c'est agréable et dans différents domaines.". Le collage, à l'image du blason, offre à la personne un moyen symbolique d'expression de soi qui participe à la construction d'un sens, à l'autoformation du sujet.

*"Avec le symbole, la co-naissance retrouve sous sens étymologique d'émergence commune du sujet et de l'objet. Sens et subjectivité apparaissent tous deux comme des émergences organisationnelles (F. Varela, 1989, p. 122). Dans le symbole, il y a émergence d'un sens produit par le sujet." (P. Galvani, 1997, p. 31)*

Dans un second temps, il est question du retour sur expérience.

### *Le retour sur les expériences vécues*

Le bilan de compétences invite aussi le sujet à se poser, à revivre des expériences, à les examiner, à les partager et à construire de nouveaux liens entre elles.

*"Raconter son travail est un moyen puissant de première formulation du savoir insu qu'il produit. Revenir sur cette première narration, la réfléchir, fait opérer une deuxième boucle d'apprentissage impliquant le personne parlante comme objet de formation par elle-même." (G. Pineau, 2004, p. 330)*

Le sujet Ambre en témoigne " Là vraiment, ça m'a obligée à préciser finalement ma pratique, ce que c'est, et donc peut-être de pouvoir en parler ou le transmettre, finalement mieux transmettre ce que je fais à quelqu'un."

Nous retrouvons ici l'approche biographique à laquelle je me réfère dans ma pratique, dans la partie rétrospective du bilan, mais qui conduit aussi à construire un pont avec la partie prospective en permettant notamment de travailler sur ses compétences, sur ses traits de personnalité, sur ses valeurs.

En donnant à vivre ou à revivre des expériences, le bilan de compétences entraîne une déstabilisation déformante suivie d'une nouvelle stabilisation.

## **SOI, LES AUTRES, L'ENVIRONNEMENT**

On apprend, grâce à cette articulation, passé présent avenir, qu'opère le bilan de compétences dans sa méthodologie, mais aussi par soi, avec les autres en relation avec l'environnement.

### **Une autoformation existentielle**

Dans le principe de l'autoformation existentielle, il s'agit d'apprendre à être. Cet apprentissage va s'opérer notamment par le retour que le sujet va effectuer sur ses expériences. On y apprend de soi par soi.

Pour éclairer la manière dont le sujet apprend en bilan de compétences, je me suis appuyée sur la boucle de l'apprentissage expérientiel de Kolb (1984). Dans ses dimensions introspective et rétrospective, le bilan invite l'individu à revivre des expériences concrètes qui sont contextualisées. Il y opère une observation réfléchie puisqu'il est amené à les réfléchir, les écrire puis les décrire à un conseiller. Dans la mesure où la personne qui entreprend une démarche de bilan souhaite modifier son paysage professionnel, il lui faut s'attacher à la dimension prospective et déconstruire ses expériences passées afin de dessiner de nouvelles perspectives. C'est là où nous atteignons le pallier suivant où il faut, par une expérimentation active, se réengager en essayant autrement. Cette nouvelle expérimentation peut se dérouler en cours de bilan mais peut également prendre davantage de temps, d'autant plus de temps si la personne se trouve dans un type de questionnement portant sur les métafinalités.

Cette autoformation est aussi bio-cognitive car c'est le sujet lui-même qui se donne sa propre forme mais elle a besoin d'être alimentée par l'existence des autres et de l'environnement.

### **Co-formation, hétéroformation, écoformation**

Une relation à un autre qui est d'abord le conseiller, dans un centre de bilan, dans un bureau, un espace " intime" où l'on peut se dévoiler. Le bilan de compétences est un espace social qui peut amener la parole, à la condition de savoir écouter, essayer de comprendre afin d'être entendu à son tour.

Nous sommes dans une autoformation de soi par soi. La construction de soi en trouvant la voie par soi-même ne peut être envisagée par une instruction externe, mais uniquement atteinte pour et par soi-même, mais pour y parvenir, il peut être nécessaire d'avoir un compagnon à ses côtés. Dans cette relation de construction de soi à deux, le conseiller peut jouer d'une certaine façon le rôle de miroir.

Si l'on prend en considération que le bilan de compétences se déroule sur deux mois

environ, à raison de vingt heures en moyenne d'entretiens, avec un conseiller, il faut reconnaître que l'apprentissage dont il est question se joue aussi ailleurs que dans le centre de bilan, à différents endroits et avec différentes personnes. Le lieu de travail d'abord, avec les collègues, la hiérarchie et puisque nous avons affaire à des personnes de type social, avec le public reçu ; ensuite, dans la sphère privée du bénéficiaire de bilan, avec sa famille et ses amis. Il y a donc une alternance des lieux et des rencontres qui est importante dans le processus d'apprentissage.

Ce qu'ils apprennent dans le bilan, ils le transmettent aussi aux autres, au groupe, à l'équipe, au conjoint. On constate un effet de rapprochement et d'entraînement lié à l'apprentissage que le sujet a fait.

Pour le sujet Myosotis *"Peut-être que ce bilan de compétences m'a reboostée et a permis de rebooster l'équipe. Je pense que ça a eu cet impact."*

Enfin, il est intéressant de relever que, même si le bilan de compétences est un moment de formation informelle, d'autoformation expérientielle, cela amène chez deux sujets un sentiment de fierté et le désir de socialiser ses résultats. En effet, le document de synthèse rédigé par le conseiller à la fin du bilan de compétences et le bilan de compétences en lui-même sont perçus par deux des sujets comme une sorte de "diplôme", de justificatif de compétences reconnues dont ils parlent et qu'ils font lire à leur entourage. L'un deux parle de sentiment de fierté.

Le bilan de compétences pourrait avoir davantage pour eux une portée évaluative. Mais il peut s'agir aussi de considérer ce dernier comme un support transitionnel leur permettant d'accéder à l'autre rive.

## INFORMATION, FORMATION, TRANSFORMATION

Pour étudier l'ampleur de l'effet formatif, je me suis appuyée sur les différents niveaux de l'axe de l'apport biocognitif, tels que définis par G. Pineau (1998). On y distingue ce qui est de l'ordre de la simple transmission d'informations, du savoir participant à la mise en formation (savoir dire, savoir faire, savoir vivre) et de la connaissance entendue comme genèse d'unité bio-cognitive nouvelle, relevant, elle, de la transformation.

### L'information

En ce qui concerne l'aspect informatif, il n'a pas été développé dans les entretiens, si ce n'est lorsqu'il est question de la première rencontre entre le salarié et le conseiller où ce dernier l'instruit de sa méthode de travail et de son rôle. Ceci m'amène à considérer que l'aspect informatif du bilan de compétences n'est pas dominant dans le processus du bilan, une fois passé le moment où les informations sur le déroulement de la prestation ont été livrées. D'une autre façon, il a pu être abordé lorsqu'il a été fait référence à des personnes plus ou moins proches qui leur ont délivré de l'information.

Avec cet aspect informatif, nous sommes dans le prolongement donné par les sujets au bilan de compétences, où ils vont chercher l'information nécessaire à la mise en place de leur projet. *"Dans la conception bio-cognitive, l'information n'est pas reçue par le sujet. Elle se construit dans une interaction avec l'environnement."* (P. Galvani, 1997, p. 15).

## **La formation**

Par le bilan de compétences, ils ont appris à dire, à faire et à être, sur les plans, professionnel, socio personnel et psychologique. Ils ont appris à faire des choix, à se découvrir, à mieux se connaître, à fonctionner différemment.

Ces différents savoirs selon leur nature sont présentés sous forme de tableau, à la page suivante.

Tableau 1: *L'ampleur de l'effet de la mise en formation.*

	SAVOIR DIRE	SAVOIR FAIRE	SAVOIR VIVRE
PROFESSIONNEL	A parler du bilan de compétences comme un élément de transformation qui ouvre des champs de connaissance, de formation. A transmettre à quelqu'un.	A rassembler. A faire des priorités sur mes engagements. A se positionner plus fortement. A poser ma pratique en terme de savoirs, savoir-faire, freins à l'exercice. A composer. Poser les choses pour avancer. A privilégier certains domaines. La découverte d'une orientation à prendre. A s'orienter. Faire des projets (du groupe, de la formation) A maintenir et argumenter quand je ne suis pas d'accord.	A reconnaître l'essentiel de ce qui peut faire mal et à en faire quelque chose, le transformer en travail. A ne pas être distante de sa sensibilité. A accepter sa sensibilité dans un cadre professionnel et s'en servir pour favoriser l'échange. A faire avec un certain nombre de choses plus ou moins imposées tout en repositionnant son éthique de travail. A ne pas être d'accord mais être inscrit malgré tout dans quelque chose
SOCIO PERSONNEL	A préciser sa pratique pour quelqu'un qui n'est pas du métier.	A transmettre	A se rendre plus forte par rapport aux autres. Que sa position n'était pas forcément plus mauvaise que celle du voisin
PSYCHOLOGIQUE		A se découvrir. A découvrir certaines choses. Ouvrir des portes.	A accepter de ne pas être tout puissant. A se rassurer. Des choses de soi. A mieux se connaître A connaître ses envies. Vers quoi on a envie d'aller. Apprentissage sur moi-même, sur ce que je voulais être, sur ce que je suis. La découverte de soi. Savoir que j'étais plus sensible sur tel aspect des choses. Des choses sur soi-même. Se développer, s'épanouir. A se comprendre un peu mieux. A laisser faire les choses, à lâcher prise.

## La transformation

On ne peut pas affirmer, à partir de ce qui a été dit en entretien, que le bilan de compétences apportait de la connaissance, au sens de la création d'une nouvelle unité bio-cognitive. Chez un des sujets qui est dans l'attente d'informations sur le lieu de mutation de son compagnon, j'ai constaté une dynamique de réinvestissement dans son activité actuelle. Ce réengagement se traduit notamment par des interventions en formation qui généraient jusqu'alors inquiétude et angoisse. Elle en fait le constat mais se déclare surprise par sa capacité à vivre différemment ses interventions. Il y a effectivement une nouvelle formation de soi en construction chez ce sujet mais qui ne semble pas encore intégrée. Elle se *surprend* comme si elle n'en était pas au stade d'expliquer ce qui s'était passé en elle. Elle est au stade où elle sent, où elle vit les événements de manière différente et cela lui procure du plaisir sans être encore dans le retour réflexif sur l'expérience. Si nous nous référons à G. Pineau (2004), plus l'expérience est forte, originale, singulière, déformante, plus le temps d'organisation va être long.

Chez deux autres sujets, il semble y avoir également un mouvement vers la création d'une nouvelle unité bio-cognitive, comme si elle était en gestation. L'une explique qu'elle a appris à reconnaître et accepter un certain nombre d'éléments de sa construction, ce qui la conduit à vouloir agir différemment. Mais elle précise *"J'ai appris en fait, du moins je ne suis pas au terme, hein, mais à pouvoir composer en fait avec tout ça (...)"*, *"C'est un peu l'envie de pas en rester là (...) ça clarifie un certain nombre de choses sur lesquelles on peut s'asseoir finalement pour faire autre chose."*

Pour ce sujet, on peut penser qu'elle est en phase d'expérimentation active mais n'est pas encore au stade de pouvoir en faire un retour. Elle a appris et est devenue une personne grandie. *"Oui, je me sens grandie parce que je pense que ce type de démarche finalement ça...ça donne des réponses aussi sur soi en fait."* C'est aussi dans son blason *"Une pierre de plus à l'édifice."* qui la grandit également.

Pour l'autre, *"J'ai découvert que le bilan de compétences n'était pas une fin en soi, c'était qu'un élément dans un processus de reconversion, je ne sais pas si on peut appeler ça comme ça, mais tout au moins de transformation."*, *"Je fais un bilan de compétences pour aller dans un processus qui va me permettre de, et donc demain si ça abouti, je ne serai plus dans le même état qu'aujourd'hui."*

Chez ce sujet, il semble que le processus se soit "grippé" dans la phase de compréhension abstraite, l'environnement ne lui ayant pas permis encore de se réengager en essayant autrement. Il est en attente de pouvoir aller encore plus loin.

La place du conjoint est importante chez ces deux personnes. Ce sont des soutiens qui peuvent participer à la création d'une nouvelle unité bio-cognitive.

Enfin, pour le quatrième sujet, la dégradation de ses conditions de travail, depuis la fin de son bilan de compétences, ne lui a pas permis de prendre le recul suffisant pour que la réflexivité puisse se déployer pleinement. Il dit : *"(...) moi je ne me vois pas avancer, moi je le vois pas."* *"Après là, ce que j'ai dans la tête, franchement ce que j'ai dans*

*la tête, c'est de me barrer en vacances, pour l'instant.* " *Donc qu'est-ce que je fais ? Ben, je me défoule sur la boxe.* ". Selon G. Pineau (2004), il faut attendre le retour réflexif pour comprendre les moments conscientisés qui sont de l'autoformation. L'autoformation n'est pas tout à fait dans le passé, ni construit dans le présent, c'est le fait personnel temporel.

## LA RELATION CONSEILLER-BENEFICIAIRE EN BILAN DE COMPETENCES

---

J'ai souhaité étudier le type de relation qui s'établit entre le conseiller et le salarié, durant le bilan de compétences. Ainsi ai-je pu dégager trois postures dans l'accompagnement des quatre sujets :

- une posture d'animatrice/orientatrice, par une relation qui se fait "vers" (au dessus, devant, derrière), avec une attitude dominante qui encourage l'action ;
- une posture de confidente, par une relation qui se fait "ensemble", avec une attitude dominante qui encourage la parole ;
- une posture de collaboratrice, par une relation qui se fait "avec", avec une attitude dominante qui encourage à être.

Ces trois postures, identifiées grâce à l'analyse des entretiens et des blasons, peuvent être rapprochées des *trois régions sémantiques d'accompagner* mises en avant par M. Paul (2003).

Ainsi dans la posture d'animatrice/orientatrice, nous retrouvons la dimension spatiale d'accompagner sur le mode d'un déplacement "pour aller où il va". Cela nous renvoie au champ sémantique de "conduire, exercer une autorité, une mise en mouvement" qui selon M. Paul appartient au registre de l'éducation, de la formation et de l'initiation.

Dans la posture de confidente, nous retrouvons la dimension relationnelle sur le mode d'une jonction ou d'une connexion "se joindre à quelqu'un". Cela nous renvoie au champ sémantique d' "escorter, soutenir" qui appartient au registre de l'aide, de l'assistance, du secours et de la protection.

Dans la posture de collaboratrice, nous retrouvons la dimension temporelle sur le mode de la synchronicité "être avec en même temps". Cela nous renvoie au champ sémantique de "guider, tenir conseil, apporter une attention soutenue" qui appartient au registre du conseil, de la guidance, de l'orientation.

Ce cheminement relationnel est résumé par l'un des sujets de cette manière : *"Une relation qui se construit à la fois autour de moi, à la fois avec moi, à la fois ensemble."*

Donc le conseiller accompagne, si nous rattachons ces postures aux trois dimensions du verbe accompagner, tant dans l'espace, dans le temps que dans la relation.

Nous ne sommes pas sur le "ou" mais sur le "et". *"Rien donc de plus fallacieux que la crispation sur une seule posture : si aujourd'hui on valorise l'accompagnement, il ne*

*s'ensuit pas que l'exercice de l'autorité par le biais de la direction, ou bien le suivi contractualisé soient devenus des processus éducatifs anthropologiquement désuets ; ils restent autant que jamais fondateurs et constitutifs du devenir humain, et, dans ce sens, doivent être assumés lucidement, quelque soit la pression de l'opinion du moment."* (G. Le Bouëdec, 1998, p. 63).

Selon lui, ces postures éducatives de l'accompagnement qu'il décline en *diriger, suivre, accompagner* doivent être conscientisées par l'éducateur afin de *discerner quand et comment passer de l'une à l'autre*.

Puisque le conseiller-bilan se rapproche de l'éducateur, dans cette forme d'accompagnement, il est pertinent de se référer à la conception du rôle du conseiller dans l'ADVP, selon D. Pelletier (1974), expert sur la forme et permissif sur le fond. Une fois de plus, nous avons dans un même accompagnement trois postures : éducateur de l'intentionnalité, inducteur au regard d'un processus et accompagnateur au regard du contenu. Ces trois rôles que le conseiller doit tenir renvoie étymologiquement aux trois dimensions contenues dans le verbe accompagner, avec cette fois, un radical latin dominant qui est *ducere*, conduire, mais puisque nous sommes sur le registre de l'orientation éducative, ce verbe est tout à fait approprié. Le verbe *ducere* se trouve associé aux préfixes *ex* (en dehors) et *in* (dedans) et si l'on ajoute les préfixes *ad* (vers) et *cum* (avec) d'accompagnateur, nous rejoignons bien les trois dimensions, temporelle, spatiale et relationnelle de l'accompagnement. Cette permissivité, dont parle D. Pelletier, en référence à C. Rogers (1998), c'est également permettre à l'autre d'être acteur dans la démarche, lui accorder le premier rôle.

Chacune de ces postures étayées par les propos des quatre sujets interviewés est présentée sous forme de tableau, page suivante.

Tableau 2. *Les postures en accompagnement.*

ANIMATRICE/ORIENTATRICE <i>Au dessus, devant, derrière</i> <i>Vers</i>	CONFIDENTE <i>Ensemble</i>	COLLABORATRICE <i>Avec</i>
<p>Impose un peu le rythme, le cadre Différence de rythme</p> <p><i>Accompagnateur</i></p>	<p><b>Myosotis</b></p> <p>Aide Soutien Rassurance Apaie</p> <p><i>de</i></p>	<p>Accord entre les deux Confiance dans les deux sens Travail à deux Echange Nous deux</p> <p><i>projet</i></p>
<p>Pousser l'autre à préciser Lancer des pistes de réflexion Reprendre Des renvois Des questions</p> <p><i>Accompagnement</i></p>	<p><b>Ambre</b></p> <p>Ecoute active Ecoute qui permet une expression vraiment intime</p> <p><i>vraiment</i></p>	<p>Relation duelle C'est avec vous que je veux travailler A deux Accompagnement intimiste Relation à deux Avec vous, j'ai découvert <i>personnalisé</i></p>
<p>Vous avez exposé votre méthode pédagogique Donner des pistes, des ouvertures Pointer, rebondir Faire émerger Ouvrir un champ Aiguillage Permettre à l'autre de s'approprier lui-même Eclairage Quelqu'un d'extérieur qui peut essayer d'aider à construire le parcours Apport extérieur</p>	<p><b>Jaurès</b></p> <p>Aide</p>	<p>Echange mutuel Ca a accroché tout de suite On travaille à deux Travail mutuel Echange fructueux Coopération Avec vous</p>
<p>Qui dirige un peu Définit, oriente Mettre en place Se servir Cerner, cadrer Prend les compétences et les met dans une orientation Vous allez au bout des choses, de chaque chose, de chaque question Vous avez tapé en plein dans le mille Personne extérieure</p>	<p><b>Fangio</b></p> <p>Ecoute Ecoute jusqu'au bout Quelqu'un de neutre</p>	<p>Avec vous</p>

## LES EFFETS DU BILAN DE COMPETENCES

---

L'analyse des effets, tant sur un plan professionnel que socio personnel et psychologique, tend à conforter ce que les études sur le bilan de compétences ont précédemment déjà mis en lumière. Sur un plan professionnel, il conduit les salariés à se positionner, soit en se réinvestissant de manière différente dans leur emploi, soit en élaborant un nouveau projet. Il participe également à consolider l'estime de soi par le renforcement du sentiment d'efficacité personnelle.

A d'autres niveaux, des différences apparaissent chez les salariés. Ainsi, chez les sujets les plus jeunes, y a-t-il un investissement de la sphère des loisirs qui privilégie des intérêts et aptitudes relevés au cours de leur bilan. Alors que chez les sujets plus âgés, nous constatons un renforcement des échanges avec le conjoint. La dernière particularité relevée chez les interviewés concerne ce sentiment de plénitude lié à l'amour du métier que l'on rencontre chez certains sujets.

Enfin, les effets du bilan sont à inscrire dans un espace de transition professionnelle. Or, il y a des obstacles et si cette transition perdure après le bilan de compétences, sans changement notable pour l'individu, les effets du bilan risquent de s'atténuer, entamant ainsi la motivation du salarié.

C'est bien l'impact formatif du bilan de compétences qui va produire des effets sur le trajet des salariés.

### LES EFFETS SUR UN PLAN PROFESSIONNEL

#### Le renforcement de l'investissement professionnel

Cet effet est observable chez deux sujets. Le bilan leur a permis à tous deux de confirmer l'amour de leur métier.

Myosotis : *"Ca m'a permis de voir que ce travail que j'avais actuellement répondait vraiment à ce que j'étais et ce que j'aimais donc, mon dieu ce que ça fait du bien !"*

Ambre : *"J'ai à la fois pu confirmer finalement que j'étais bien dans mon métier d'assistante sociale et que, et que j'avais pas, euh que j'avais encore beaucoup de passion, beaucoup d'intérêt pour ce que je fais, beaucoup de, oui, de motivation pour ce travail là, je suis encore très animée finalement par mon métier."*

Il y est question d'amour et de plaisir aussi, si on se réfère au champ sémantique de ces deux réponses.

Non seulement le bilan permet de conforter son choix, mais il impulse également une dynamique de renforcement de l'investissement professionnel. Comme une passion que l'on pensait éteinte ou en sommeil, son réveil soudain s'accompagne de l'envie de faire. L'envie de faire se conçoit aussi ensemble, ensemble signifiant à la fois, soi avec son métier mais aussi soi avec l'équipe.

Ambre : *"J'ai pu confirmer, enfin me confirmer que j'avais encore des choses à faire dans*

*ce travail que je fais actuellement et que je voulais encore apporter des choses, encore participer à des choses." "J'ai quand même appris à rassembler (...) à pouvoir renvoyer aux gens un certain nombre de questions qui finalement permet une réflexion, en fait commune." "Je vais me battre quoi !"*

Myosotis : *"Ca m'a vraiment donné envie de m'accrocher et de, et de, et de faire de nouvelles choses au niveau, enfin au sein de mon travail donc suite à ça et bien j'ai plus travaillé avec ma collègue qui est psychologue, on a, on vient de monter un groupe de travail sur l'obésité." "Je voudrais monter d'autres ateliers (...) je voudrais plus faire du groupe." "On m'a demandé de faire une formation pour un DU<sup>1</sup>..." "*

On repère, dans ces deux extraits, le recours à des verbes d'action, action teintée même d'idée de lutte avec les verbes *"s'accrocher"* et *"se battre"*. Et c'est aussi une action qui ne se mène pas seule, elle prend sens en ce qu'elle se fait avec d'autres et est dirigée vers les autres.

### **Permettre un positionnement professionnel**

Cet effet, de nature professionnelle, est le premier effet attendu du bilan de compétences, au regard du cadre législatif, puisqu'il doit permettre au bénéficiaire d'élaborer un projet professionnel et le cas échéant un projet de formation. Il est particulièrement observable chez le sujet masculin Fangio et d'une manière moindre chez les sujets Jaurès et Myosotis.

Fangio : *"L'orientation que j'ai choisie avec vous" "Tracer une autre voie" "Une découverte d'une direction à prendre"*

Fangio était arrivé à la conclusion qu'il avait fait le tour de son métier. A cet état de fait, s'ajoutaient des relations tendues au travail ainsi qu'un désir de reprendre des études. Fangio cherchait donc à sortir de là où il était. Les mots extraits de son discours témoignent de l'effet recherché dans le bilan et nous renvoient à une dimension spatiale du projet. La solution est dans un ailleurs et l'effet attendu et recherché du bilan s'est produit.

La situation de Jaurès est plus complexe. Le bilan de compétences lui a permis de concevoir un projet ou plus précisément de définir ses capacités à aller dans une certaine direction.

Jaurès : *"Vérifier par moi-même que, comment, avec d'autres, les compétences, les qualifications éventuelles que je pourrai mettre en application." "Ca m'a permis aussi de faire un retour sur ce que j'ai pu exercer avant, sur ce que je serai éventuellement capable, euh de faire (...) découvrir ses capacités" "Le bilan de compétences a pointé que en termes de pédagogie, de formation ou de contact aux autres, bon j'avais des, des capacités (...) le bilan de compétences m'a permis de, de conforter, enfin de confirmer, conforter qu'en fait euh ben oui il y a une possibilité d'aller dans ce sens là."*

A aucun moment, Jaurès nomme son projet et il tempore ses propos à ce sujet. Pour

---

<sup>1</sup> DU : Diplôme Universitaire

le sujet Myosotis, un projet de réorientation professionnelle a également été élaboré mais jamais nommé dans l'entretien et l'unique moment où elle l'évoque est celui là : *"(...) parce que j'ai toujours pour projet d'essayer de passer le concours de psy, de euh, le Cape.*"<sup>2</sup> Le projet est "d'essayer de passer un concours" et n'est donc pas ferme dans sa réalisation, d'autant plus que Myosotis se trompe de métier pour se rattraper ensuite. Rappelons que le premier effet direct sur un plan professionnel a été pour elle de renforcer son investissement professionnel. Finalement, elle fait le choix de l'incertitude quant à l'avenir puisque l'orientation qu'elle prendra dépendra du lieu de mutation de son compagnon.

Myosotis : *"J'ai des grandes lignes, je sais vers quoi je voudrais aller, après bon, je vous dis, je verrai bien le temps voulu, en attendant j'essaie de profiter un maximum de ce que je fais actuellement ici, et puis on verra."*

## LES EFFETS SUR UN PLAN SOCIO-PERSONNEL

Le bilan de compétences ouvre aux bénéficiaires un espace d'exploration et de développement des aptitudes et de la personnalité qui peut également trouver son mode d'expression dans un cadre socio personnel. Lorsque j'emploie ce terme socio personnel, cela signifie qu'il concerne la structure sociale dans ses interactions avec les autres et le personnel, c'est-à-dire le soi hors cadre professionnel.

### Le renforcement de l'investissement dans les loisirs

Cet effet est observable chez les sujets les plus jeunes, Myosotis et Fangio. Tous deux ont investi, d'une façon accentuée ou nouvelle, des intérêts relevés dans le cadre du bilan de compétences et non retenus dans un cadre professionnel. Myosotis : *"Je suis plus encore dans les activités manuelles à la maison, donc euh j'ai des **projets** de rénovation de maison mais chez mes parents (...) je suis en train de refaire des plans (...) j'**investis** la maison de mes parents" "Donc on va dire que je **m'éclate** plus aussi dans ma sphère privée"*

Fangio : *" (...) à part la boxe, je suis à fond dedans (...) " " Ben, je me défoule sur la boxe. Je m'éclate bien sur la boxe. " "J'ai qu'un truc en tête, c'est la boxe" Dérivatif ou exutoire ? En tout cas, cela leur fait du bien et procure du plaisir.*

Toutefois, on peut relever, dans leurs réponses apportées à ce sujet, qu'il subsiste une forme de regret ou d'interrogation présente quant à la "professionnalisation" de ce qu'on pourrait appeler de l'intérêt-passion.

Myosotis : *"Je me dis bon ben si je suis pas, si je peux pas faire ça, euh je vais pas essayer de, enfin puisque j'avais pour espoir de reprendre ce type d'études, euh voilà, je me dis ben c'est pas grave, je vais essayer de faire ça euh, dans la sphère privée."*

---

<sup>2</sup> Certificat d'Aptitude au Professorat des Ecoles

Fangio : " *Après l'extra professionnel euh, la boxe, je vais peut-être partir en compétition, vraiment j'en sais rien, je me tâte, parce que c'est pas à mon âge non plus qu'on rentre là dedans...tête baissée, euh j'ai quand même trente ans passé*"

## **Les rencontres interpersonnelles**

Le bilan de compétences peut être envisagé comme facilitateur ou initiateur de rencontres interpersonnelles, d'espace de dialogue et de rapprochement des individus, autrement dit, la relation et le rapport d'interaction qui va pouvoir s'établir entre deux partenaires en présence.

Cet effet est observable chez trois sujets sur quatre et ce à différents niveaux. Pour Myosotis, il y est question d'interaction et d'opportunité de créer des liens nouveaux "*Ce que c'est plaisant de parler de son activité à des gens qui sont réceptifs.*" "*(...) quand on aime son travail et quand on voit que les gens sont réceptifs, c'est toujours plaisant d'échanger sur ce qu'ils font, sur ce que l'on fait et c'est toujours un moment agréable.*" "*(...) ça m'a apporté après euh, ça m'a permis de créer du lien (...)*".

Il peut également être une sorte de catalyseur de renforcement de liens déjà existants au sein de l'équipe de travail ou du collectif comme pour Jaurès lorsqu'il s'exprime au sujet du bilan de compétences "*J'en ai parlé dans mon entourage y compris ici dans les responsabilités syndicales.*"

Ce renforcement touche aussi la sphère privée du couple. Cet effet est observable chez les deux sujets qui se situent dans la quarantaine.

Jaurès : "*(...) en discuter avec ma compagne (...)* Je dirai dans le côté personnel plus ça a été d'avoir un échange. Non, on a plus, on a plus échangé, plus travaillé sur maintenant, on s'est projeté sur l'avenir."

Ambre : "*Je sais très bien en fait que, même dans mon métier, bon il prend plein de choses de ce que je peux lui raconter ou alors il m'appelle "bon, qu'est-ce que tu penses de ?" donc c'est vrai que c'est... Mais bon là, c'est, c'est à nouveau quoi, un moment pour moi où je me suis sentie un peu égale à lui (rires) d'une certaine façon et moi dans ce truc là où ouf!*".

Lorsque J.P. Boutinet (2005) évoque la quarantaine comme l'occasion d'un nouveau départ, il y fait référence à un désir plus fort d'implication sociale avec la satisfaction apportée par le sentiment d'autorité, d'autonomie, de maturité, l'aisance des relations interpersonnelles.

## **LES EFFETS SUR UN PLAN PSYCHOLOGIQUE**

Chez nos quatre sujets, nous trouvons :

Consolider l'estime de soi : *Reconnaissance par rapport à mes compétences. Se remettre en question. D'avantage d'implication de "moi" dans ma pratique professionnelle*

Entraîner une dynamisation psychologique : *Renforce la motivation. La mise en confiance mutuelle*

Le bilan de compétences apparaît comme un moyen privilégié pour réorganiser sa

perception de soi de manière plus positive et ainsi renforcer son sentiment d'efficacité personnelle, tel que défini par A. Bandura. " *Le sentiment d'efficacité personnelle est supposé aider les gens à choisir leurs activités et leurs environnements et déterminer la dépense d'efforts, leur persistance, les types de pensées (positives vs négatives) et les réactions émotionnelles face aux obstacles.* " (P.H. François, 2002, p. 521)

Si l'on s'attache à l'analyse des quatre entretiens, afin d'appuyer les éléments ci-dessus extraits des blasons, nous repérons effectivement : "*Avoir un peu plus confiance en soi. Donne une certaine confiance et assurance en soi. Il y a un élément de confiance. Lâcher prise. Rassurant. Rassurée. Repris confiance. Ca rassure. Me comprendre un peu mieux. On se revalorise. On ne se rend pas compte en fait, on se redécouvre. Découvrir ce qu'on est. Je me sens grandie. Acceptation de ma sensibilité. Ca a pu me montrer de quoi j'étais capable. Plus motivée. Boostée Plus dynamique. Plus meneuse. Reboostée*"

Le bilan de compétences va avoir un effet stimulant et renforcer la motivation de la personne à entreprendre.

"*On fait l'hypothèse que le bilan redonne un certain dynamisme psychologique, notamment en dessinant des perspectives et en apportant les moyens pour mieux agir, c'est-à-dire réaliser des actions adaptées qui ont plus de chances de réussir. Il apparaît que le bilan est associé à une période d'augmentation sensible de cette dynamisation psychologique.*" (C. Lemoine, 2005, p. 118).

## **APPORTER UN SENTIMENT DE PLENITUDE : PLUS SEREINE**

Ambre s'exprime sur ce sujet de la fin de son bilan de compétences "*Ca crée du manque et une espèce de plénitude*". A l'analyse des entretiens, j'ai pu l'identifier, à différentes reprises, associé également à l'idée de force. On pourrait effectivement parler d'un sentiment de plénitude fait de sérénité et de force intérieure. Les mots ou expressions contenant cette idée sont présents dans les entretiens de certains sujets. On y repère ainsi : "*Etre plus forte. Plus zen. Plus en harmonie avec soi. Renforcée. Plus sereine. Je me suis vraiment renforcée. Pleine d'énergie.*". Ce sentiment de plénitude peut être mis en relation avec le fait que le bilan leur a permis à tous deux de confirmer l'amour de leur métier.

Myosotis dit lors de son entretien : "*C'était pas un renouveau mais en tout cas c'était le printemps!*". C'est aussi cette expression de bonheur, de plaisir et de vie que l'on retrouve au travers des symboles choisis dans leur blason, *l'arbre et le bain de jouvence*. Selon le dictionnaire des symboles de J. Chevalier et A. Gheerbrant (1982), l'arbre est le symbole de la vie, en perpétuelle évolution, en ascension vers le ciel. Quant au bain de jouvence, il y est fait référence à sa vertu purificatrice et régénératrice.

## **EFFETS DU BILAN ET TRANSITIONS PROFESSIONNELLES**

Le bilan de compétences possède sa temporalité qui s'inscrit dans le temps du sujet, vivant une période de transition professionnelle.

*"A travers l'idée de processus que présuppose tout accompagnement, il y a manifestation d'un ancrage dans le moment présent, celui d'une certaine durée à aménager qui a un début et qui sous-entend une fin"* (J.P. Boutinet, 2003, p. 3)

Je me suis attachée à étudier quels effets le bilan de compétences a pu avoir sur l'espace de transition des quatre sujets interrogés.

J'ai donc relié les effets du bilan de compétences aux transitions professionnelles vécues par les salariés. Afin d'évaluer la portée de l'accompagnement sur la réussite de la transition, je suis partie du type de transition vécue tel que défini par N. Schlossberg (1981) et y ai appliqué les cinq indicateurs de réussite qui *"...témoignent de l'issue d'une crise conduisant à une plus grande autonomie personnelle."* (J.P. Boutinet, 2005, p. 61). J'ai opté pour une présentation sous forme de tableau, page suivante.

Tableau 3. *Analyse des indicateurs d'une transition réussie.*

	AMBRE Transition souhaitée anticipée	MYOSOTIS Transition non souhaitée anticipée	FANGIO Transition souhaitée anticipée	JAURES Transition souhaitée anticipée
Résolution de l'indécision	<i>Oui</i> "J'ai pu confirmer que j'étais bien dans mon métier"	<i>En cours</i> "L'avenir, c'est toujours la grande inconnue... J'ai des grandes lignes "	<i>Oui</i> "M'orienter sur moniteur d'atelier. Mon dossier est bouclé et il est parti"	<i>En cours</i> "Des perspectives ont été tracées"
Adaptation à de nouveaux rôles	<i>Oui</i> "Rassembler. Répondre à une demande institutionnelle tout en gardant son éthique de travail"	<i>Oui</i> "Monter des projets, animer des formations"	<i>En attente</i> Investissement de la sphère extraprofessionnelle : "Je m'éclate bien sur la boîte"	<i>En attente</i> Le "je" individu en prise avec le "on" collectif
Modification des attitudes d'attraction et de répulsion	<i>Oui</i> "Maintenir et argumenter, composer, reconnaître sa sensibilité et s'en servir"	<i>Oui</i> "Plus zen, lâcher prise, plus meneuse"	<i>En expérimentation</i> "Faut que je change, j'arrête, y en a marre"	<i>En cours</i> Se mettre davantage en avant
Acquisition de compétences	<i>Oui</i> Meilleure compréhension de soi. Revalorisation des capacités	<i>Oui</i> Meilleure compréhension de soi. Revalorisation des capacités	<i>Oui</i> Meilleure compréhension de soi. Revalorisation des capacités	<i>Oui</i> Meilleure compréhension de soi. Revalorisation des capacités
Acceptation positive de l'incertitude	<i>Oui</i> "Je ne suis pas toute puissante"	<i>Oui</i> "On verra bien"	<i>Oui</i> "On verra bien"	<i>En interrogation</i> "Des portes entrouvertes... peut-être à moi de les forcer...je suis peut-être trop en attente"

A l'observation de ce tableau, on peut constater que, hormis pour un sujet, pour lequel les cinq indicateurs de réussite peuvent s'appliquer de manière positive, l'espace de transition est toujours prégnant pour les trois autres. Les stratégies adoptées par les trois sujets, dont l'orientation est dépendante de contraintes extérieures, peuvent être considérées du point de vue des indicateurs de prédiction de réussite d'une transition selon Jean-Pierre Boutinet (2005) sans toutefois pouvoir avancer que celle-ci soit terminée. Mais ces stratégies peuvent également être regardées comme des zones intermédiaires devenant zones d'incertitude si elles venaient à durer et anéantir tout espoir de changement.

J'ai évoqué précédemment des *autrui significatifs*, comme des personnes ressources dans l'apprentissage que le sujet réalise durant son bilan de compétences. A l'inverse, nous remarquons qu'il existe aussi des *autrui significatifs* qui rendent difficile la réalisation du projet. Ce sont les dirigeants, l'institution, les financeurs, des autres dans lesquels le "je" ne se reconnaît pas et qui font obstacle à la réussite de la transition.

Il faut se battre, comme le dit un des sujets : *"C'est le parcours du combattant, mais ça m'a pas découragé, mais je me suis aperçu que quand même, y a plein d'embûches quoi !"* Et comme l'écrit C. Negroni (2005) *"Le projet est une construction qui s'inscrit dans une temporalité parfois longue, mais un cheminement qui s'avère nécessaire à cette élaboration personnelle qui ne peut prendre corps que dans une biographie particulière. Le projet aboutit car il n'appartient qu'à soi."*

## CONCLUSION

---

Ce travail de recherche a permis de mettre en avant un certain nombre d'éléments. Dans le rapport des salariés au bilan de compétences, de cette traversée réflexive qu'ils ont vécue, il apparaît nettement que ce moment est habité par l'introspection et la rétrospection dans une visée de transformation.

Ce chemin, ils l'on fait avec un conseiller bilan, une sorte d'animal à trois têtes, qui est à la fois là, pour diriger, pour écouter et pour partager, les trois dimensions du verbe "accompagner".

Si ces différentes postures sont tour à tour présentes et acceptées de l'autre, c'est aussi, sans doute, grâce à ce trait d'union qui relie le conseiller au bilan et donc à l'individu lui-même, un trait d'union amicale, le trait d'union de la réciprocité.

*"Oser se poser la question de l'amitié dans la relation d'accompagnement ne favoriserait-il pas la réciprocité transformatrice dans cette même relation ?"* (C. Gagnon, 2006, p. 186)

Derrière le mot "amitié", il faut entendre ici, selon les différentes définitions présentées par Francesco Alberoni (1995), le lien qui se tisse dans un cadre socioprofessionnel, et qui dure le temps de la sauvegarde des intérêts communs.

Le chemin parcouru dans le bilan de compétences les a changés, a entraîné des

transformations et il n'y a pas de transformations sans formation.

Le bilan de compétences engendre ce que nous avons appelé une action trans-motrice, c'est-à-dire une action qui vous traverse et qui par la mise en mots, va mettre en mouvement.

L'après bilan de compétences est envisagé comme différent de l'avant. Il n'est pas une fin en soi mais plutôt un préalable. Il a dessiné d'autres possibles que les sujets interrogés souhaitent voir se prolonger par une formation plus formelle, qualifiante, diplômante, reconnaissant d'une manière institutionnelle leurs compétences.

L'apprentissage de soi par l'aspect réflexif offert par le bilan de compétences doit déboucher sur des visées prospectives à long terme. Le bilan de compétences est formateur mais ne se suffit pas à lui-même. Les quatre sujets de la recherche éprouvent le besoin de poursuivre leur apprentissage, que ce soit par le suivi d'une formation formelle ou par une démarche de VAE.

Et si les actions ne s'enchaînent pas rapidement après le bilan de compétences, il y a un risque de démotivation devant une situation inchangée. En effet, comment un salarié peut-il gérer, par exemple, un temps d'attente de sept ans avant de pouvoir suivre une formation ? Le bilan de compétences, selon une démarche éducative, vise à rendre le salarié autonome, apte à auto-piloter sa carrière mais les situations vécues sont plus complexes car évidemment l'individu ne décide pas seul.

Citons F. Danvers qui illustre ce propos *"Nous entrons dans une société de l'hyper-complexité où les conduites de projet des sujets se construisent en interaction multiple avec des contextes variés et changeants ; les finalités d'ensemble de la société se brouillent, les destinées individuelles deviennent plus aléatoires."* (2006, p. 54)

Prendre soin du bilan de compétences semble être une évidence tant cet accompagnement est, dans le trajet des salariés, comme un moment privilégié de réflexivité sur leur parcours et un moment de mise en mouvement précédant l'action. Le bilan de compétences est une prestation charnière entre expériences vécues, VAE et formations informelle et formelle, se plaçant, tantôt en amont, tantôt en aval.

Dans cette recherche, nous avons affaire à des travailleurs sociaux. En évoquant le tournant réflexif, je fais référence à une réflexivité sur soi, sur son action professionnelle, sur ses engagements mais en même temps à la place du travail social dans notre société. Les travailleurs sociaux, dont je fais partie, tentent de préserver la vision humaniste de leur métier et leur éthique de travail, font, à l'heure actuelle du bricolage dans une certaine forme de clandestinité. Ils font avec les injonctions institutionnelles orientées par les intérêts du capital, tant au niveau de l'emploi que de la santé, du logement, tout en essayant de continuer d'agir dans l'intérêt de l'individu. Sans cette vertu éducative du bilan de compétences qui vise l'autonomie, nous risquons de faire le jeu d'une politique de l'emploi "coup d'éclat" voulant remettre la France au travail, là où il y a du travail, sans tenir compte des aspirations de l'individu. Pourtant, l'entreprise aurait tout intérêt à comprendre que si le salarié n'apprend pas, dans le sens où il ne se sera pas enrichi de connaissances et de savoirs nouveaux sur lui, elle ne pourra exploiter qu'une part infime de ses capacités. Il

semble que, dans la majorité des cas, dans une logique productiviste, les entreprises appréhendent le sujet à l'envers. En effet, elles pressurent les salariés pour obtenir des résultats alors que si elles s'intéressaient à ce que les personnes ont envie de développer, des objectifs communs de travail pourraient être envisagés. C'est pourtant ce à quoi tend la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Construire du lien, agir en cohérence avec nos valeurs, s'inscrire dans le sens du monde tel qu'il adviendra, nous concerne d'autant plus que nous travaillons dans le champ de l'accompagnement, car le terrain est fertile pour une recherche de nouvelle forme d'accompagnement *"C'est une grande chance pour en construire de plus personnel à condition d'inventer de nouvelles formes socioprofessionnelles de partage des pains et des pas de la vie. Cette invention est impossible logiquement. Elle se fait, pour reprendre l'héritage du compagnonnage, "chemin faisant", avec des ouvriers, de la matière et des outils, en habitant le temps et l'espace, par alternance de présence / absence, parole / silence, repos / activité, solitude / accompagnement."* (G. Pineau, 1998, p. 20)

C'est ce que je tente de faire au CIBC de Picardie, grâce à une réflexion conjointe des bénéficiaires de bilan et des conseillers. Je m'attache tout particulièrement à une réflexion sur la mise en place d'espaces d'accompagnement post bilan. Il ne s'agit pas de créer un lien de dépendance, bien au contraire, notre dessein est bien de rendre la personne autonome dans la gestion de sa carrière. Il s'agit simplement de maintenir un fil et ainsi de participer à sa résistance.

Pour R. Barbier (1983) *"La recherche action existentielle (RAE), comme la médecine, relève de l'art tout autant, si ce n'est plus, que la science. Je veux dire par là qu'il s'agit de mettre en œuvre des facultés d'approche de la réalité qui se réfèrent aux domaines de l'intuition, de la création et de l'improvisation, au sens de l'ambivalence et de l'ambiguïté, au rapport à l'inconnu, à la sensibilité et à l'empathie, comme à la congruence dans le rapport à la Connaissance introuvable ou "voilée" en dernière instance comme l'est le réel. L'esprit de création est au cœur de la R-A-E sans jamais savoir ce qui va advenir en fin de compte."*

Dans ce travail de recherche, et par ses suites, je peux parler de transformations réciproques car ce qui a été transformé chez les sujets m'a traversé à mon tour.

Tout d'abord, il a participé à l'évolution de ma pratique, en me rendant plus à l'écoute des difficultés ressenties pendant et après le bilan de compétences.

Ensuite, je suis depuis, placée dans une dynamique de création, d'innovation, mue par le désir de rendre perfectible cette prestation.

Et en dernier lieu, j'en arrive à la conclusion que l'on ne devrait pas cultiver la bonne distance dans la relation, mais qu'au contraire, il faudrait chercher la bonne proximité, celle de l'amitié professionnelle.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Alberoni, F. (1995). *L'amitié*. Paris, France : Pocket.
- Aubret, J. (2004). L'orientation éducative. In Carré, P., Caspar, P. *Traité des sciences et des techniques de la formation*. (p. 515-528). Paris, France : Dunod.
- Barbier, R. (1983). La recherche-action existentielle. *POUR*, n°90, p. 27-32.
- Boutinet, J.P. (2005). *Psychologie de la vie adulte*. Paris, France : Puf.
- Boutinet, J.P. (2003). Les pratiques d'accompagnement individuel, entre symbole et symptôme. *Carriéologie*, vol. 9, n°1.
- Chevalier, J., Gheerbrant, A. (1982). *Dictionnaire des symboles*. Paris, France : Robert Laffont.
- Danvers, F. (2006). *Modèles, concepts et pratiques en orientation des adultes*. Villeneuve d'Ascq, France : Presses Universitaires du Septentrion.
- Desroche, H. (1990). *Entreprendre d'apprendre : d'une autobiographie raisonnée aux projets de recherche-action*. Paris, France : Les éditions ouvrières.
- François, P.H. (2002). Théorie sociale cognitive de Bandura : Applications, recherches et perspectives critiques. *Carriéologie*, vol. 8, n°3.
- Gaignon, C. (2006). *De la relation d'aide à la relation d'être*. Paris, France : L'Harmattan.
- Galvani, P. (1997). *Quête de sens et formation : anthropologie du blason et de l'autoformation*. Paris, France : L'Harmattan.
- Gaudron, J.P., Cayasse, N., Capdevielle, V. (2001) Bilan de compétences et transition professionnelle : réduire ou produire de l'incertitude ? *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 30, n°1, p. 87-108.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, New Jersey, USA : Prentice Hall.
- Laine, A. (2004). *Faire de sa vie une histoire*. Paris, France : Desclée de Brouwer.
- Le Bouedec, G. (1998). Diriger, suivre, accompagner : au-dessus, derrière, à côté. *Cahiers Binet-Simon*, n° 655, p. 53-64.
- Lemoine, C. (2005). *Se former au bilan de compétences*. Paris, France : Dunod.
- Lhotellier, A. (2003). L'accompagnement : tenir conseil. *Carriéologie*, vol. 9, n°1.
- Negrone, C. (2005). La reconversion professionnelle volontaire : Une expérience de conversion de soi. *Carriéologie*, vol. 10, n°2.
- Paul, M. (2003). Ce qu'accompagner veut dire. *Carriéologie*, vol. 9, n°1.

- Pelletier, D. (1996). En attente active du hasard. *Orient'action* – Actes du congrès.
- Pelletier, D., Noiseux, G., Bujold, C. (1974). *Développement vocationnel et croissance personnelle*. ed. Mac Graw-Hill Editeurs.
- Pineau, G. (2004). Expériences d'apprentissage et histoires de vie. In Carré P., Caspar P. (p. 317-337). *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris, France : Dunod.
- Pineau, G. (1998). *Accompagnements et histoire de vie*. Paris, France : L'Harmattan.
- Pineau, G. (1983). *Produire sa vie, autoformation et autobiographie*. Montréal, Canada : ed. Saint-Martin.
- Quivy, R., Van Campenhout, L. (2006). *Manuel de recherches en sciences sociales*. 3<sup>e</sup> ed. Paris, France : Dunod.
- Riverin-Simard, D. (1993). *Etapas de vie au travail*. Montréal, Canada : ed. Saint-Martin.
- Rogers, C. (1998). *Le développement de la personne*. Paris, France : Dunod.
- Schlossberg, N.K. (1981). A model of Analysing Human Adaptation to Transition. *The Counselling Psychologist*.
- Varela, F. (1989). *Autonomie et connaissance : essai sur le vivant*. Paris, France : Seuil