

Les dossiers DeVenir

Quelle pratique pour le Bilan de compétences ?

Par Dominique Clavier

Page 2	Quelle pratique pour le Bilan de compétences ?
Page 3	Le bilan de compétences : une réponse renouvelée à un besoin actuel de la société
Page 6	Le bilan: simple constat ou base de l'élaboration d'un projet ?
Page 7	Pourquoi faire un Bilan et élaborer un Projet Professionnel?
Page 9	L'analyse de la demande
Page 10	Contexte et contenu d'un bilan
Page 11	Une méthode pour réaliser son bilan
Page 12	La synthèse du travail effectué au cours du bilan
Page 13	L'élaboration du projet
Page 15	Le cadre, facteur déterminant de la réalisation du bilan et de l'élaboration du projet
Page 19	Relation avec le travail et relation à la vie, une étude de cas
Page 21	Conclusion

DeVenir®

Cet article est issu du site www.devenir.fr. Aucune reproduction n'est autorisée sous quelque forme que ce soit (photocopie, scan, copie numérique etc.). Seule est autorisée une copie unique destinée à un usage strictement personnel. Toute utilisation (insertion presse ou revue de presse, ouvrage ou support numérique etc.) est soumise à l'accord préalable de l'éditeur. Pour toute information : contact@devenir.fr
www.devenir.fr

Quelle pratique pour le Bilan de compétences ?

Pourquoi faire un bilan personnel et professionnel et comment en faire un moment pertinent pour élaborer un projet professionnel ? Quelle méthode suivre pour réaliser son bilan ? Quel sera le rôle et l'apport d'un conseiller ? Ce texte publié par Dominique Clavier, à l'origine du concept de bilan personnel et professionnel, dans la revue spécialisée Carriérologie, à destination des professionnels, intéressera tous ceux qui ont un projet conseil ou veulent développer leurs compétences de consultant. Il présente une démarche qui peut les guider pour anticiper et prendre en main leur carrière.

Alors que les gestionnaires d'entreprise s'interrogent sur l'opportunité du bilan de compétences et de la mise en place d'une telle action proposée comme un outil de gestion prévisionnelle, d'autres questions se posent pour les praticiens du conseil professionnel :

- En fin de compte qu'est-ce que c'est qu'un Bilan de Compétences ?
- Qu'est-ce que c'est qu'un Projet Professionnel ?
- Qu'est-ce que cela implique pour l'individu ?
- Qu'est-ce que cela recouvre concrètement ?

Ces questions, qui peuvent surprendre de la part de consultants professionnels, débouchent sur un véritable débat sur l'éthique du bilan de compétences :

- Quelles sont les limites à donner au bilan et jusqu'où peut-on aller ?
- Doit-on entrer dans la vie personnelle de l'individu ?
- Le bilan de compétences ne doit-il pas s'arrêter à l'identification du savoir-faire, aux compétences transférables ?

Ou à l'inverse :

- Si, en étant psychologue, je fais le constat que la personne a d'autres problèmes, ne dois-je pas les prendre en compte et faire en sorte de les résoudre ?

- Quelle élaboration théorique pour le bilan ?

- Quels référents ?

Parfois nous pouvons assister à de rudes batailles. Les camps retranchés vont de l'identification des compétences comme seul et unique champ d'investigation, au champ des "analystes" pour qui la parole est primordiale. Il est possible d'observer tout un dégradé de pratiques s'étayant par différentes positions d'éthiques ou recherchant leur efficacité dans un courant théorique donné. Certains soutiendront que l'on ne doit pas entrer dans la vie privée du sujet. D'autres aborderont leur pratique tel un rôle d'éducation pour qui l'insertion sociale passe avant tout par l'insertion professionnelle.

La question fondamentale est avant tout de savoir si l'on peut s'autoriser à séparer, tronçonner la vie d'un sujet en "vie personnelle" et "vie professionnelle". Est-il possible de l'isoler du contexte dans lequel il évolue ? Si nous portons notre réflexion sur ces deux points, contexte et globalité de l'individu, quelques-unes des questions posées trouvent leurs réponses. Elles gardent pourtant un aspect provisoire tant les pratiques et les essais de théorisations sont en évolution.

Dominique Clavier

source

Carriérologie, vol. 8, n° 3, et vol. 5, no. 2, 1993, première parution sous le titre « La relation bilan de compétences, projet professionnel et client »

DeVenir®

Cet article est issu du site www.devenir.fr. Aucune reproduction n'est autorisée sous quelque forme que ce soit (photocopie, scan, copie numérique etc.). Seule est autorisée une copie unique destinée à un usage strictement personnel. Toute utilisation (insertion presse ou revue de presse, ouvrage ou support numérique etc.) est soumise à l'accord préalable de l'éditeur. Pour toute information : contact@devenir.fr

www.devenir.fr

Le Bilan de Compétences : une réponse renouvelée à un besoin actuel de la Société

1.1 La fin de la stabilité professionnelle

La pratique du bilan de compétences n'est plus nouvelle. Les premières aides offertes aux cadres et dirigeants souhaitant réfléchir sur la mise en place d'une stratégie de carrière remontent aux années soixante-dix. Les entreprises devaient faire face à l'accélération des évolutions culturelles et technologiques ainsi qu'aux différentes crises économiques successives. Il ne leur était plus possible d'établir leurs propres prévisions. Comment aurait-il pu alors prévoir quoi que ce soit pour leurs collaborateurs? Elles annonçaient bien haut qu'il leur était devenu impossible d'offrir à leur personnel la certitude d'un plan de carrière prédéfinie. Et les jeunes arrivant sur le marché de l'emploi n'avaient plus la garantie d'une vie professionnelle stable. Au cours de ces dernières années certains secteurs avaient cru échapper à cette conjoncture. Les start-up et leur image de dynamisme, productivité et rentabilité foudroyante ont produit une génération de jeunes cadres qui ont intégré une culture dans laquelle la norme était que l'entreprise vienne les chercher. Ils ont cru à la pérennité d'un contexte qui les rendaient « indispensables ». Ils se trouvent aujourd'hui déstabilisés face à une évidence à laquelle il n'avait jusque là pas été confrontés : leur image ne leur garantit pas d'être recherchés, à vie, par les employeurs.

1.2 Économie, adaptation et... chômage

Face à ces différentes crises, les mots d'ordre deviennent ECONOMIE et ADAPTATION. Économie d'énergie, de matières premières, de main-d'œuvre, économie de tout ce qui est enchérissement de la production. Les plans de réduction des coûts ne sont pas nouveaux, mais la chasse aux « cost containment », comme on commence à le dire en France, est ouverte. Sa stratégie il est vrai s'appuie souvent sur l'adhésion des salariés.

Vers 1980, l'Agence Nationale Pour l'Emploi (A.N.P.E.) a vu sa mission changer du jour au lendemain. Il n'était plus question pour elle, de répondre aux besoins des entreprises en gérant des offres. Celles-ci, devenues rares, la plaçaient devant l'obligation de gérer les fichiers grossissants d'un nombre impressionnant de demandeurs d'emploi.

Cette position a été remise en cause plusieurs fois. Les entreprises et la vie économique ne devenaient plus, dans les faits, prioritaires pour l'A.N.P.E.. Position qui a favorisé les cabinets de recrutement. L'attention s'est polarisée sur l'éducation des demandeurs d'emploi visant à développer une qualité peu répandue en France et enviée, dans l'imaginaire des Français, à l'Amérique du Nord : la Mobilité. Mobilité au sens de passer d'un emploi à un autre ou d'une qualification à une autre. Ce qui nécessite, tel que l'exprime Bergson "Une mobilité de l'intelligence qui se règle exactement sur la mobilité des choses". Dans l'entreprise, cette mobilité doit aussi se traduire par une capacité à passer d'une méthode à une autre. Il ne s'agit plus de changer pour une situation de progrès, mais d'évoluer en permanence. De gré ou de force! L'actualité de ces dernières années nous l'a encore démontré, le nombre de postes diminue souvent dans les entreprises, même en situation de croissance maintenue. Et nous sommes les seules générations dans notre histoire économique à voir dans une même vie, apparaître un métier qui disparaît ensuite.

1.3 S'adapter et produire de la connaissance

Ces bouleversements économiques, culturels et technologiques devenus permanents impliquent pour les entreprises de faire le point. Les pratiques professionnelles ne sont plus les mêmes. Face à une évolution trop rapide, bon nombre d'organisations ne connaissent plus la nature exacte de leur production et encore moins de quelle manière elles la réalisent. Pour garantir cette adaptation, et la pérennité de l'entreprise, il devient urgent de produire de la connaissance en identifiant la nature de ses ressources. C'est-à-dire faire procéder à l'inventaire de son portefeuille de savoir-faire et de compétences. Il ne s'agit plus de reconnaître uniquement les diplômes et les niveaux qui y sont rattachés. De savoir qui est compétent dans un domaine donné, mais plutôt de quelles compétences dispose-t-on dans l'organisation et en quoi elles répondront aux besoins futurs de celle-ci. Comment monsieur Dupond, monsieur Tremblay, monsieur Gordon s'y prennent-ils pour produire ce qu'ils produisent et dans quelles conditions et quels contextes leurs pratiques sont-elles transférables ou mobilisables pour l'avenir ? Comment peuvent-elles évoluer?

1.4 L'identification des compétences

Le terme compétence est de plus en plus utilisé dans les entreprises. Il est, cependant, relativement nouveau dans le langage de la gestion des carrières et de la psychologie du travail. Il était plus volontiers utilisé les termes de Savoir, Savoir-Faire, Savoir-Être et, éventuellement, Aimer Faire. Compétence étant plutôt réservée aux domaines juridiques et institutionnels.

Selon le Robert, il apparaîtrait pour la première fois en 1596 pour désigner une aptitude reconnue légalement à une autorité publique de tel ou tel acte dans des conditions déterminées. On parle là d'attribution, d'autorité, de pouvoir conféré... "On a compétence" lorsqu'un pouvoir nous a été attribué de façon officielle et nous est reconnu par des instances supérieures. En 1690, Compétence devient une connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières. L'adjectif compétent qualifie, lui, une personne capable de bien juger d'une chose en vertu de sa connaissance approfondie en la matière. L'accent est mis sur la capacité et l'autorité à porter un jugement. Prendre nettement position après avoir soumis "la chose" au jugement de la raison, de la conscience pour se faire une opinion favorable ou défavorable.

Est-ce uniquement ainsi que chacun travaille? Ce n'est que beaucoup plus tard que l'on considérera la compétence comme une aptitude à effectuer certains actes. Définition qui, intégrant une dimension supplémentaire, n'apporte pas, cependant pleinement satisfaction. L'aptitude, en désignant une disposition (prédisposition?) naturelle ou acquise, un penchant, n'est en somme que la virtualité d'une capacité. Une capacité qui n'existe pas mais qui est supposée potentiellement présente. La notion d'aptitude implique la reconnaissance d'un inné (en opposition à l'acquis). En admettant qu'il soit possible de définir et de mesurer cette aptitude, le résultat ne sera que ce qui peut lui préexister. Ce n'est pas parce que l'on aura identifié des aptitudes de dessin par exemple, chez une personne qu'elle sera en mesure d'illustrer un catalogue de vente par correspondance. Il y a d'autres éléments qui entrent en ligne de compte.

L'opérateur nécessitera :

- un savoir-faire, par exemple savoir tirer une ligne à l'encre sans bavure ni tremblements ou bien disposer un texte justifié pour remplir un cadre dessiné sans défaut.

- des connaissances en matériel, par exemple savoir utiliser un "rotring" ou un logiciel de PAO.

- des connaissances en matière, par exemple connaître les différentes polices de caractères ainsi que le mode de calcul pour « justifier » un bloc de texte;

- des connaissances en domaine d'expérience, par exemple effectuer un catalogue de vente par correspondance ne vise pas les mêmes buts et objectifs qu'un support s'adressant aux revendeurs détaillants.

- une capacité de représentation lui permettant de visualiser mentalement à la fois la succession des tâches et leurs effets sur la production terminée.

Tout ceci n'ayant rien à voir avec la capacité à produire un travail d'une esthétique recherchée dans une culture donnée. C'est sans doute pourquoi, certains conseillers préfèrent le terme Talent à celui de Compétence qui introduit la notion d'objectif : "une disposition naturelle ou acquise pour réussir en quelque chose". Cela est-il satisfaisant ? Certes non.

Pour continuer à dégager une définition de Compétence, je suis obligé de me tourner vers l'un des intéressés : celui qui doit faire face à la réalité d'une situation, le loueur de compétences, le recruteur ou celui qui a en charge la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Il a un objectif, des moyens, des contraintes. Comment effectuera-t-il son choix? Qui recrutera-t-il ? Celui qui apportera, selon lui, la meilleure réponse au problème posé.

Si vous lui parlez de vos compétences, vous lui parlerez de ce que vous avez déjà réalisé dans des conditions précises. Vous lui parlerez de ce que vous saurez de nouveau mettre en oeuvre dans des conditions similaires, en utilisant à la fois les connaissances acquises précédemment ou développées au cours de vos actions, votre savoir-faire transposable, ainsi que vos qualités personnelles.

Décrire ses Compétences c'est répondre aux questions: « Vous avez été et serez capable de Faire Quoi? Comment? Avec qui? Pour qui? Dans quelles conditions, quel contexte? Avec quel objectif? Quels résultats est-on en droit d'obtenir de vous ? ».

Pour mettre en oeuvre ces compétences il sera nécessaire de mobiliser en soi :

- sa capacité à lier la situation présente avec des situations antérieures correspondantes

- des connaissances stables acquises soit par apprentissage classique soit à partir de l'expérience

DeVenir®

Cet article est issu du site www.devenir.fr. Aucune reproduction n'est autorisée sous quelque forme que ce soit (photocopie, scan, copie numérique etc.). Seule est autorisée une copie unique destinée à un usage strictement personnel. Toute utilisation (insertion presse ou revue de presse, ouvrage ou support numérique etc.) est soumise à l'accord préalable de l'éditeur. Pour toute information : contact@devenir.fr

www.devenir.fr

- sa vigilance et sa capacité à identifier les composantes d'une situation
- sa capacité à produire des hypothèses sur les éléments non connus ou reconnus de la situation
- sa capacité de représentation des effets de son action dans un contexte déterminé
- sa capacité de réponse et d'adaptation face aux situations
- son savoir-faire; du "simple tour de main" à l'enchaînement des tâches
- ses qualités personnelles mobilisables dans le cours et dans l'enchaînement des tâches ainsi que dans le contexte
- son mode de relation avec le travail
- son mode de communication et de lien avec l'entreprise
- sa capacité à produire de la connaissance à partir d'une expérience

Comme nous pouvons le constater, définir des compétences par la seule présence de savoir-faire et de connaissances est insuffisant. Quoi qu'il en soit, ce n'est plus aux seules Instances Supérieures de reconnaître les compétences d'un sujet. Le travail l'implique dans des interactions sociales et chaque élément de ces interactions sont partie prenante dans la reconnaissance des compétences. Lui, y compris, même s'il doit vérifier la vision de ses compétences avec l'aide de ses pairs.

La prise en charge par chacun de sa propre mobilité est-elle possible?

La mobilité est différente de la précarité, elle mobilise l'individu vers un objectif et lui permet de s'adapter aux événements et aux différents contextes.

La mobilité est aujourd'hui recherchée par toutes les instances -ou presque-. Elle est reconnue comme un moyen de ne pas se trouver en situation à risque. Risque de constater l'obsolescence de son savoir-faire, risque de se voir placer sur la touche, hors du jeu.

Il est cependant difficile, pour une personne, d'accorder à la mobilité un sens et une cohérence avec sa propre histoire dans le cas où celle-ci n'est pas précédée d'une réflexion personnelle. Ce n'est plus comme au XVIe siècle, aux seules autorités publiques de reconnaître légalement les aptitudes d'un individu et de déterminer dans quelles conditions il va les exprimer. L'homme au travail n'est plus l'objet de la Société et/ou de l'entreprise (ni celui du

Conseiller). Ne pas lui reconnaître de responsabilités dans sa propre gestion de soi, équivaudrait à ne pas le reconnaître comme un être pensant et agissant. Il existe bien et a d'autres possibilités que de subir. Malgré un cadre restreint et des choix limités par la situation sociale, culturelle et psychologique de départ, ses marges de manœuvre sont variées. Pourtant... les freins pour se reconnaître et se prendre en charge comme Sujet sont aussi importants de son côté que celui de l'Entreprise.

Aujourd'hui, pour rester dans la course, chacun est dans la nécessité de se poser régulièrement les questions suivantes :

- Quelle évolution donner à mon avenir?
- Où puis-je aller et comment?
- Comment élargir ma cible qui me semble trop étroite?
- Quel secteur d'activité choisir pour exercer mon métier?
- Suis-je prêt à négocier un nouveau poste?
- Comment me présenter aux bons postes?
- Suis-je certain d'être immédiatement opérationnel?
- Quelle est la cohérence de mon cheminement professionnel?
- Que faut-il mettre en valeur chez moi?
- Quelles motivations présenter dans un entretien de carrière?
- Comment convaincre mes interlocuteurs que je suis un bon choix?
- Est-ce que je sais réellement ce que je veux dans ma vie?
- Qu'est-ce qui me permet de garder le moral?
- Est-ce que je donne l'impression d'être sûr de ce que je connais?
- Est-ce que ma famille ou mes amis sont convaincus du bien fondé de mon orientation?
- Mon projet est-il cohérent avec mon âge?
- Puis-je parler de moi de façon positive et convaincante?
- Suis-je réellement motivé pour trouver un nouveau poste?
- Pourquoi souhaiter changer d'orientation : ma dernière activité ne me passionne plus ou suis-je traumatisé par l'échec que je viens de vivre?

Dominique Clavier

source

Carriérologie, vol. 8, n° 3, et vol. 5, no. 2, 1993, première parution sous le titre « La relation bilan de compétences, projet professionnel et client »

DeVenir®

Cet article est issu du site www.devenir.fr. Aucune reproduction n'est autorisée sous quelque forme que ce soit (photocopie, scan, copie numérique etc.). Seule est autorisée une copie unique destinée à un usage strictement personnel. Toute utilisation (insertion presse ou revue de presse, ouvrage ou support numérique etc.) est soumise à l'accord préalable de l'éditeur. Pour toute information : contact@devenir.fr

www.devenir.fr

Le bilan : simple constat ou base de l'élaboration d'un projet?

Le bilan de compétences vise bien un objectif clair et défini dans la loi du 31.12.1991 : "... définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation". La mobilité ne signifie donc pas opportunisme, c'est-à-dire choisir toutes occasions qui se présenteraient à soi sans stratégie ni réflexion personnelle. Il ne s'agit pas de réagir viscéralement à une situation devenue non satisfaisante. Bouger pour "bouger" procède de la même problématique que "Pourquoi changer quelque chose que nous pratiquons depuis plus de 15 ans?".

En saisissant la première occasion sans l'accompagner d'une réflexion personnelle et d'une élaboration de projet il y a de forte chance... de ne pas "bouger"!

La mobilité doit répondre à un Projet mûrement élaboré et s'étayant sur un Bilan. Dans une recherche récente, nous avons pu constater que 85% des personnes ayant trouvé un emploi dans une période donnée, avaient un projet professionnel. Même si celui-ci ne correspondait pas pleinement au poste trouvé. Il avait servi de guide, de stratégie, de support des désirs, de moyen de communication, d'étayage pour affronter les moments difficiles.

Le même pourcentage est attribué à ceux qui ne trouvent pas leur emploi, mais dans une situation inverse : ils n'ont pas de projet précis, cohérent, adaptable. Autrement dit, en dehors de toutes considérations individuelles et psychologiques, les personnes qui risquent de se retrouver en difficultés de rejet, de marginalisation face à l'entreprise ou même face à la Société, qu'elles soient reconnues comme compétentes ou non, sont le plus souvent en situation de non-mobilité et sans projet professionnel précis.

Il ne s'agit pas de faire du projet un outil terroriste : "Pas de projet, point de salut". Ce qui pourrait, alors, devenir une véritable aubaine pour certains : "Je n'ai pas de projet, donc il est normal que je ne trouve pas de travail".

Il ne s'agit pas non plus d'élaborer un projet uniquement centré sur soi qui ne tiendrait compte des réalités extérieures et du contexte dans lequel chaque individu évolue que pour justifier la non-action et la nécessité de le peaufiner chaque jour davantage.

Comment savoir ce que l'on peut faire et devenir en tant que personne? Quelle évolution donner à sa vie professionnelle ? Sur quoi la reposer pour les prochaines années, si l'on ne part pas du début comme pour toute situation de problème à résoudre? La réponse est bien dans l'analyse de la situation : Faisons donc un Bilan.

Élaborer un projet professionnel engage dans un processus de réflexion sur sa vie personnelle et professionnelle et dans une série de démarches qui impliquent un travail important et un effort soutenu. Il arrive parfois que la question se pose : "Pourquoi au juste, tout ce travail, tous ces efforts? Est-ce vraiment nécessaire?".

Dominique Clavier

source

Carrièreologie, vol. 8, n° 3, et vol. 5, no. 2, 1993, première parution sous le titre « La relation bilan de compétences, projet professionnel et client »

DeVenir®

Cet article est issu du site www.devenir.fr. Aucune reproduction n'est autorisée sous quelque forme que ce soit (photocopie, scan, copie numérique etc.). Seule est autorisée une copie unique destinée à un usage strictement personnel. Toute utilisation (insertion presse ou revue de presse, ouvrage ou support numérique etc.) est soumise à l'accord préalable de l'éditeur. Pour toute information : contact@devenir.fr

www.devenir.fr

Pourquoi faire un Bilan et élaborer un Projet Professionnel?

Les réponses citées ici, sont celles apportées par de nombreuses personnes rencontrées au cours de sessions en entreprise, de groupes d'insertion professionnelle et d'interventions individuelles de bilan personnel et professionnel. J'ai regroupé leurs propos en 7 rubriques, qui ne sont ni exclusives l'une de l'autre, ni sans doute, exhaustives. Les raisons qui nous poussent à élaborer un projet professionnel sont personnelles, elles ne sauraient donc épuiser les données d'une classification. Je me suis attaché à respecter les termes employés par les personnes qui ont exprimé les objectifs qu'elles poursuivaient. Ces exemples vécus, permettent une approche concrète de mon propos.

Il faut effectuer un bilan et élaborer un projet professionnel pour:

3.1 Savoir où aller et être efficace sans se disperser

Avoir un projet c'est être motivé, avoir une finalité, un objectif à atteindre et pouvoir ainsi se mobiliser pour y parvenir. Seul un but permet d'avancer. Errer sans but est bien une façon de ne pas produire, de ne pas s'engager, de ne rien avoir à faire. L'expression est liée au désœuvrement mais aussi au désenchantement. Il n'y a pas de motivation sans but. Plus l'objectif sera clair et précis, plus il pourra servir de fil conducteur, plus il sera permis d'évoluer professionnellement et personnellement. Pour savoir sur quoi investir dans sa formation et dans l'exercice de son métier, il faut un guide d'actions. Seul un projet professionnel bien défini le permet.

On hésite parfois à entreprendre une action, à saisir une occasion, à profiter d'une offre de formation. On ne voit ni en quoi elle peut se rattacher à la vie professionnelle ni les bénéfices que l'on peut en tirer.

Avoir un projet professionnel permet de choisir, de ne pas dépenser inutilement son énergie, de la canaliser dans les actions les plus rentables.

3.2 Jouer l'anticipation plutôt que réagir au coup par coup

La rapidité des changements qui interviennent dans la réalité socio-économique fait que les conditions de travail, les métiers et les entreprises évoluent. Il est impossible de se soustraire à ce mouvement.

Un projet professionnel qui tient compte des grandes orientations de cette évolution permet d'éviter que l'on prenne pour vous les décisions importantes de votre vie professionnelle. D'éviter que l'on pose pour vous un projet de carrière qui ne vous convient pas et que vous ne sauriez mettre en oeuvre. Il permet de maintenir le cap, de faire évoluer ses possibilités et ses connaissances. Il permet d'agir, de s'engager en connaissance de cause et de

ne pas se "désespérer". Il est indispensable, pour ne pas être pris de court.

Il aide à prévoir les changements et à les anticiper. Il permet de mettre en place à l'avance les moyens de faire face (acquisition de nouvelles connaissances par exemple) de se ménager des transitions et des portes de sorties qui ne bouleverseront pas toute la vie du jour au lendemain.

Un projet de carrière viable implique, le plus souvent de voir ce qui se fait ailleurs. Et ce, afin d'améliorer ses conditions de travail dans l'entreprise ou de changer d'entreprise si cela s'avère nécessaire pour réaliser son projet professionnel.

3.3 Mieux s'intégrer dans la vie socio-économique

Aller vers le marché du travail, soutenir une candidature à un poste, obtenir une mission intéressante implique la connaissance du monde de l'entreprise et de son langage. La capacité d'identifier la nature de l'organisation à laquelle on a à faire et de pouvoir repérer si elle est compatible avec les objectifs que l'on poursuit.

Le projet professionnel permet "d'explorer les moyens d'arriver à réaliser ses objectifs et de savoir de quel côté aller". Ce qui permet "d'enrichir les autres et soi-même" en se sentant utile et en prenant ses responsabilités. Il ne s'agit plus d'agir en aveugle face à un monde inconnu et hostile mais de prendre de la distance pour être à l'écoute de l'environnement, de pouvoir en repérer les caractéristiques, de connaître le marché et d'agir dans une situation transparente.

3.4 Maîtriser la peur de l'avenir par une démarche d'anticipation

Le projet professionnel est un avantage pour l'avenir. Il permet de "répondre à une nouvelle façon de penser". Il est garant d'une capacité d'adaptation aux évolutions de l'environnement. Prévoir les changements en ayant un projet professionnel, c'est effectuer des choix de formation, de réactualisation de ses

connaissances. Choix qui ménageront des transitions dans la carrière et des adaptations au futur. Ce que nous ne connaissons pas nous effraie en nous laissant démunis.

Un changement prévu, préparé et intégré dans une perspective professionnelle bien définie est une évolution dans la carrière qui apporte des satisfactions (se faire plaisir dans l'avenir).

3.5 S'épanouir socialement, avoir un rôle et une place

Mieux se situer dans un environnement social, ne pas partir sur de fausses pistes, mieux s'affirmer à travers sa vie professionnelle, occuper sa place, impliquent d'avoir un rapport réaliste à son travail. Le projet professionnel permet d'élaborer des stratégies qui assurent une adaptation satisfaisante. Il permet l'évolution en même temps que les conditions de travail. Il évite que celui-ci ne devienne qu'un moyen de survie.

Un projet professionnel permet aussi de se situer dans la réalité sociale. Avoir un projet personnel qui s'intègre à cette réalité renforce la confiance en soi.

3.6 Faire le point et trouver sa voie

Gérer sa vie professionnelle implique de savoir reconnaître les solutions non réalistes, d'avoir suffisamment confiance en soi pour pouvoir effectuer des choix et des démarches.

Cette confiance en soi signifie se connaître suffisamment pour trouver le travail qui convient. Dans la vie professionnelle, on finit par ne plus être motivé parce que l'on ne sait plus très bien pourquoi on travaille. Certes on sait quotidiennement que l'on travaille pour toucher un salaire, mais on perd de vue le niveau plus global dans lequel s'inscrit ce quotidien.

Élaborer un projet professionnel implique pouvoir prendre de la distance par rapport au vécu afin de voir clairement sa situation. Cette prise de distance permet d'accéder à plus de liberté et de se détacher des contraintes.

Moins de dépendance signifie aussi moins d'inhibitions face aux situations et donc plus de créativité et de capacité à prendre des risques.

3.7 Conjuguer la nécessité quotidienne avec la réalisation personnelle

Le projet professionnel répond au désir légitime de faire un métier où l'on se sent bien, où l'on peut s'épanouir. Il s'agit non seulement "d'améliorer ses compétences" mais encore de "réaliser quelque chose" qui permette le développement individuel et, par ricochets celui de l'entourage.

Le projet professionnel est un moyen de développement personnel dans la mesure où il représente une prise en main, après un temps de réflexion, de son avenir. Le cheminement se fait alors au travers d'une prise de distance et d'une valorisation de l'image de soi.

Dominique Clavier

source

Carriérologie, vol. 8, n° 3, et vol. 5, no. 2, 1993, première parution sous le titre « La relation bilan de compétences, projet professionnel et client »

DeVenir®

Cet article est issu du site www.devenir.fr. Aucune reproduction n'est autorisée sous quelque forme que ce soit (photocopie, scan, copie numérique etc.). Seule est autorisée une copie unique destinée à un usage strictement personnel. Toute utilisation (insertion presse ou revue de presse, ouvrage ou support numérique etc.) est soumise à l'accord préalable de l'éditeur. Pour toute information : contact@devenir.fr
www.devenir.fr

L'analyse de la demande

Travailler son projet professionnel implique de reconnaître la nature de son malaise. Il peut être intéressant d'identifier les causes qui lui ont donné naissance. C'est toujours un ensemble de causes à la fois intellectuelles, psychologiques, opérationnelles et d'opportunités. Il est difficile de réaliser un retour en arrière. Supprimer les causes -si c'était possible?- ne ferait cependant pas disparaître totalement le malaise. On ne peut gommer des morceaux de sa vie. Il faudra construire (en terme d'aménagement) un dispositif nouveau et original qui tiendra compte du passé. En gardant à l'esprit qu'il est plus difficile de faire accepter un projet original, tout particulièrement à son entourage immédiat (qui lui n'a pas fait le même cheminement).

Pour le conseiller, l'une des premières informations à collecter est sur ce qui motive le désir d'élaborer un projet. On travaille rarement sur son bilan personnel et professionnel par plaisir ou par pure spéculation. Ce n'est pas sacrifier à une mode, même si l'on parle de plus en plus aujourd'hui de la nécessité de faire le point et de savoir ce que l'on veut dans la vie pour bien se défendre.

Élaborer un projet professionnel c'est s'attaquer à un problème de vie et d'actions. Le besoin s'en fait sentir grâce à une aspiration, à un désir ou à cause d'un échec, d'une peur, d'un traumatisme. Il naît souvent à la suite d'une difficulté vécue, d'un malaise plus ou moins identifié ou d'une cascade d'incidents critiques pas toujours perçus clairement. C'est ainsi que l'on passe, plus ou moins consciemment, d'une situation qui apparaissait comme satisfaisante à une sensation de malaise. Un malaise avec lequel on a appris à cohabiter.

Il arrive aussi que l'on se soit octroyé un projet porteur d'espoir mais qui ne reposait sur aucun élément d'analyse, sur aucune base solide pour ne constater ensuite qu'insatisfaction et frustration. Jusqu'au moment où l'on ne peut plus nier le problème et que l'on se pose la question de façon impérative "Comment faire pour...? Comment faire pour être plus heureux dans ma vie ? Comment faire pour réussir ma vie professionnelle ? Comment faire pour exercer une activité qui me plaise ? Comment faire pour avoir plus de temps à consacrer à ma famille ? etc. ...

Il est donc important d'identifier les raisons qui ont poussé à penser : "il faut que je fasse quelque chose pour moi ?"

Qu'est-ce qui (ou qui) a déclenché ce désir? Quelles sont les raisons pour lesquelles l'ancienne situation n'apparaît plus comme valable que ce soit sur le plan professionnel ou sur le plan personnel ?

Les réponses sont à l'origine de la démarche. Même si la demande évolue (ce qui est courant), il est important de ne pas oublier le point de départ et de le prendre en compte chaque fois qu'il y aura un choix à effectuer.

Le projet doit être en mesure d'apporter des réponses concrètes. Encore faut-il savoir préciser ses attentes de façon concrète. Tel un cahier des charges qui serait confié par une entreprise à un sous-traitant. Le projet devrait répondre de manière précise aux questions qui concernent l'équilibre de l'individu :

- Pour ma famille, je serai satisfait lorsque mon projet professionnel m'apportera la possibilité de :

- Pour mes loisirs, je serai satisfait lorsque mon projet professionnel m'apportera la possibilité de :

- Pour moi-même, je serai satisfait lorsque mon projet professionnel m'apportera la possibilité de :

- Pour mon activité professionnelle, je serai satisfait lorsque mon projet professionnel m'apportera la possibilité de :

- Pour mes revenus financiers, je serai satisfait lorsque mon projet professionnel m'apportera la possibilité de :

Il faudra aussi s'interroger sur :

- Que se passerait-il, pour chacun de ces points, si la situation restait telle qu'elle est actuellement?

- Quels sont les risques si rien ne changeait?

- Quels seraient les risques pour chacun de ces changements ?

Bien entendu il n'est pas facile de répondre au pied levé, à ces questions ! Elles demandent réflexion, concentration et soutien de la part du conseiller. Cependant, elles aideront l'intéressé à prendre des décisions au moment des choix. Lorsque après avoir fait l'analyse de tous les éléments qui constitueront son projet, il verra différentes solutions possibles, il pourra prendre en compte le quotidien et ce qui a déclenché sa demande.

DeVenir®

Cet article est issu du site www.devenir.fr. Aucune reproduction n'est autorisée sous quelque forme que ce soit (photocopie, scan, copie numérique etc.). Seule est autorisée une copie unique destinée à un usage strictement personnel. Toute utilisation (insertion presse ou revue de presse, ouvrage ou support numérique etc.) est soumise à l'accord préalable de l'éditeur. Pour toute information : contact@devenir.fr

www.devenir.fr

Dominique Clavier

source

Carriérologie, vol. 8, n° 3, et vol. 5, no. 2, 1993, première parution sous le titre « La relation bilan de compétences, projet professionnel et client »

Contexte et contenu d'un bilan

Faire un bilan, c'est clarifier ses bases, s'approprier son passé pour le mettre à la disposition d'un futur possible. Les composantes de la vie au travail sont à la fois encastrées dans un ensemble plus large encore, qui est le projet de vie. Aucun d'eux n'est indépendant. La théorie des systèmes permet de rendre compte de la complexité de leurs relations et influences. Voyez vous-mêmes comment, pour vous, ces éléments interagissent les uns sur les autres. Comment un élément est influencé par un autre et comment ils influencent eux-mêmes d'autres éléments. Il s'agit là d'attraper un sac de nœuds en essayant non seulement d'en extraire une longueur mais surtout d'identifier chaque élément, dans son état et d'en cerner l'action.

Il m'est impossible de croire qu'un individu sain et équilibré puisse diviser sa vie en deux parties distinctes : la Vie Personnelle et la Vie Professionnelle et que l'une soit affranchie des affects de l'autre. Ce clivage en deux mondes étrangers impliquerait des règles, des procédures, et des comportements totalement différents et sans interactions possibles.

Faire son Bilan personnel et professionnel nécessite d'identifier l'ensemble des

éléments qui composent le rapport au travail et le mode de relation à la vie en général. Le but est, ensuite, de pouvoir élaborer un projet professionnel qui s'intègre dans un projet de vie répondant aux désirs ainsi qu'aux réalités de la vie. Pour faciliter l'identification de ces éléments, le conseiller a le choix de proposer différents thèmes soutenant la réflexion. Chaque thème peut être découpé en sous-thèmes et exercices à réaliser seul ou en groupe selon le cadre d'intervention proposé. Ce sont des questions que l'on n'a généralement pas l'occasion de se poser de manière aussi approfondie, aussi détaillée et méthodique. Bien qu'elles ne soient pas toutes faciles, il est possible de prendre du plaisir à les travailler et, rapidement, chacun se félicite des réponses obtenues. La situation s'éclaircit au fur et à mesure. Cette réflexion ne permet pourtant pas d'obtenir toutes les satisfactions espérées. Il sera nécessaire d'en réaliser une synthèse et de rassembler les informations qui constitueront les bases du Projet final. Ce Bilan est à la base de toutes actions futures.

Dominique Clavier

source

Carrièreologie, vol. 8, n° 3, et vol. 5, no. 2, 1993, première parution sous le titre « La relation bilan de compétences, projet professionnel et client »

DeVenir®

Cet article est issu du site www.devenir.fr. Aucune reproduction n'est autorisée sous quelque forme que ce soit (photocopie, scan, copie numérique etc.). Seule est autorisée une copie unique destinée à un usage strictement personnel. Toute utilisation (insertion presse ou revue de presse, ouvrage ou support numérique etc.) est soumise à l'accord préalable de l'éditeur. Pour toute information : contact@devenir.fr
www.devenir.fr

Une méthode pour réaliser son bilan

Nous l'avons vu, élaborer un projet, quel qu'il soit, implique de partir d'un constat. C'est une démarche d'analyse de la situation. Cela consiste à procéder à un inventaire point par point, un recueil d'information, une critique de chacune d'entre-elles :

l'information que je porte à mon bilan est-elle

- Objective ?
- Vraie ?
- Complète ?
- Cohérente ?
- Stable ?
- A quel pourcentage de probabilité ?
- Comment puis-je augmenter la fiabilité de mes informations ?

Ce dernier critère, information stable, est à l'opposé de la notion de "variable". Une variable a la propriété de changer la situation plus facilement que les éléments jusqu'alors stables. Dans un stock d'informations constituant un bilan il n'y a pas qu'une seule variable. Bien au contraire, elles sont nombreuses, mais dépendantes les unes des autres et agissant les unes sur les autres. Parfois l'une domine les autres. C'est pourquoi une ou plusieurs d'entre elles peuvent être utilisées de façon stratégique pour entraîner un changement multiple.

Certaines de ces données, simples ou complexes, sont mesurables. Cependant, il ne faut pas oublier de prendre en compte les facteurs affectifs ou émotionnels que certains professionnels du conseil et les chercheurs dans le domaine de l'orientation omettent volontiers. En apportant une réponse claire, nette, les données quantitatives donnent l'apparence de la vérité. Elles sont séduisantes et plus faciles

à manipuler. Mais souvent les données les plus importantes ne sont pas chiffrables directement. Elles sont floues, non structurées et la part affective est dominante.

Le bilan mettra en évidence des aspects internes de la personne tels que :

- son histoire personnelle
 - son expérience professionnelle
 - ses connaissances acquises et développées
 - ses compétences
 - ses critères de personnalité
 - ses qualités personnelles non encore exploitées (potentiel)
 - ses intérêts et motivations au travail
 - son mode de relation avec le travail
 - son mode de communication et de lien avec l'entreprise
 - ses sentiments profonds face à la vie professionnelle
 - son image de soi au travail
 - ses contradictions
 - ses réussites, ses atouts
 - ses échecs, ses manques
- et sera confronté aux aspects externes de la personne tels que :
- le contexte familial
 - le secteur géographique
 - le contexte économique
 - l'évolution technologique
 - les moyens de formation
 - le marché du travail et son évolution
 - l'évolution des secteurs d'activité
 - les connaissances utilisables sur le marché du travail
 - les compétences transposables dans différents secteurs
 - les critères de personnalité recherchés sur le marché du travail.

Dominique Clavier

source

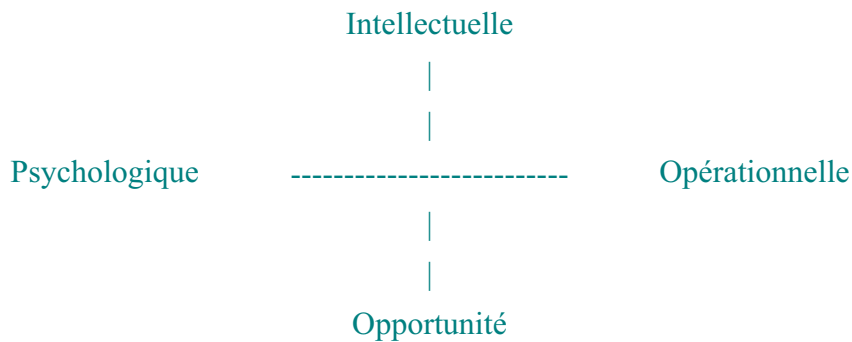
Carriérologie, vol. 8, n° 3, et vol. 5, no. 2, 1993, première parution sous le titre « La relation bilan de compétences, projet professionnel et client »

DeVenir®

Cet article est issu du site www.devenir.fr. Aucune reproduction n'est autorisée sous quelque forme que ce soit (photocopie, scan, copie numérique etc.). Seule est autorisée une copie unique destinée à un usage strictement personnel. Toute utilisation (insertion presse ou revue de presse, ouvrage ou support numérique etc.) est soumise à l'accord préalable de l'éditeur. Pour toute information : contact@devenir.fr
www.devenir.fr

La synthèse du travail effectué au cours du bilan

La réflexion est constituée de chapitres "gigognes". Chacun en englobe d'autres. La synthèse pourra les regrouper en quatre dimensions : une dimension intellectuelle, une psychologique, une opérationnelle et une d'opportunité.



La dimension intellectuelle correspond aux connaissances et savoir-faire disponibles. Elles ont été acquises au cours de la formation, de la vie professionnelle ou bien dans différentes activités de la vie extra-professionnelle.

La dimension psychologique correspond au potentiel, à la nature des motivations, aux intérêts, aux rêves, aux désirs, aux manières d'être, face aux différents risques de la vie en général. Elle comprend le rapport au travail ainsi que les traits de personnalité et les modes de communication et de relation avec le travail.

La dimension opérationnelle correspond aux compétences qui seront en mesure

d'être proposées sur le marché du travail et surtout celles transférables d'un domaine à l'autre.

La dimension opportunité est celle qui tient compte de l'environnement économique, de son évolution, de ses contradictions, de ses besoins. Ce sont les chances à saisir dans le domaine d'activité de l'intéressé. Le projet ne peut s'élaborer sans tenir compte de cette dimension.

Rédigée seul, en commun ou chacun de son côté (le conseiller et son client faisant chacun une synthèse pour les comparer ensuite), la synthèse constituera la base de travail pour les étapes suivantes. Elle doit, dans l'idéal, se terminer par un plan d'actions.

Dominique Clavier

source

Carrièreologie, vol. 8, n° 3, et vol. 5, no. 2, 1993, première parution sous le titre « La relation bilan de compétences, projet professionnel et client »

DeVenir®

Cet article est issu du site www.devenir.fr. Aucune reproduction n'est autorisée sous quelque forme que ce soit (photocopie, scan, copie numérique etc.). Seule est autorisée une copie unique destinée à un usage strictement personnel. Toute utilisation (insertion presse ou revue de presse, ouvrage ou support numérique etc.) est soumise à l'accord préalable de l'éditeur. Pour toute information : contact@devenir.fr
www.devenir.fr

L'élaboration du projet

8.1 L'exploration

L'exploration est l'étape qui nécessitera ouverture et créativité. Il s'agira d'imaginer, mais avec méthode, comment utiliser l'ensemble des éléments identifiés lors de son bilan : son potentiel, ses compétences, voire l'expérience dont la personne dispose. Les idées, les attirances, les désirs devront être confrontés aux dures réalités de la vie des affaires : la vie quotidienne au travail. Un travail d'enquête s'impose. Il devient nécessaire de rencontrer des professionnels du ou des secteurs d'activités choisis. L'objectif est d'identifier les différentes façons d'accéder à l'activité concernée et d'en dégager les intérêts pour soi.

. "Y trouverais-je réellement ce que je souhaite y trouver?"

. "Que puis-je apprendre de l'activité qui me permettrait de progresser?"

. "Quels sont les problèmes que l'on y rencontre et de quelles façons y apporte-t-on des solutions?"

Parfois c'est l'occasion de faire marche arrière et d'abandonner le projet. Même si cela est difficile et engendre des frustrations. Mieux vaut se rendre compte soi-même des décalages avec la réalité plutôt que d'être confronté à un réel et coûteux échec.

Le Projet commencera à prendre forme et se précise.

8.2 Vérification et rédaction du projet

A l'évidence, élaborer un projet professionnel est un problème fait d'un ensemble complexe dans lequel une multitude de données quantitatives et qualitatives doit être prise en considération. D'où la nécessité de s'attarder longtemps et sérieusement sur les phases préliminaires d'analyse des données et de définition des buts. L'une des qualités d'un projet est bien de tenir compte de toutes les données concernées : il doit être complet. Ce n'est pas suffisant. Il doit aussi être solide, précis et adaptable. Solide, car il doit tenir compte de l'environnement économique. Psychologie et réalités sont intimement liés face à la réussite. A quoi servirait un bilan approfondi si le projet élaboré ne tenait pas compte du marché du travail et des opportunités?

Précis, car il est plus facile d'élargir un projet et convaincre les cibles visées si celui-ci comporte en soi les informations nécessaires.

Adaptable signifie qu'en tenant compte de l'environnement économique il doit offrir la possibilité de saisir les opportunités si celles-ci correspondent à ce qui est visé et défini dans les bases du projet.

La qualité du projet professionnel se mesurera dans la capacité de l'individu à réaliser une projection de soi, en s'imaginant, en se représentant, en situation de travail et dans un cadre de vie personnelle, sensés apporter satisfactions dans un avenir plus ou moins proche et défini.

8.3 Analyse des nuisances

Une fois le projet concrétisé, mis en oeuvre, l'étape suivante sera l'analyse des nuisances des solutions envisagées.

En travaillant sur son projet on sait rarement à l'avance quelles solutions seront adoptées. Ce n'est pas un problème mathématique. On ne connaît pas à l'avance la nature exacte du problème et il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises solutions en soi. Aucune d'elles n'est parfaite. Toutes laissent subsister des insatisfactions. Certaines mêmes, des résurgences de problèmes nouveaux non perçus au départ.

Dans nos choix, nous sommes confrontés à ce qui est satisfaisant et à ce qui ne l'est pas, pour des raisons autant affectives qu'économiques. Autant dire que les systèmes de valeur de celui qui travaille son projet et de celui qui l'aide colorent à leur façon chaque élément de la difficulté. C'est cependant après avoir analysé et compris la nature de tous les éléments qu'il est possible d'élaborer une solution.

Il est prudent de considérer le projet professionnel comme un problème jamais, totalement et définitivement, résolu. C'est une action qui se développe dans le temps. Elle peut comporter plusieurs étapes successives, en vue d'améliorer la situation ou atteindre progressivement le taux de satisfaction envisagé.

Pour visualiser le déroulement de la démarche, voici, un descriptif de l'ensemble des étapes.

A Prendre sa décision
B Bilan progressif
C Synthèse Identification des bases du projet
D Exploration Période de créativité
E Enquête
F Spécification
G Étude des Pré-projets
H Vérification Viabilité et faisabilité des pré-projets à l'étude
I Rédaction définitive du projet Élaboration d'une stratégie
J Réalisation concrète Les étapes à franchir pour y parvenir
K Analyse des nuisances Frustrations Évolution socio- économique Évolution technologique Évolution personnelle
L Bilan à compléter retour à la phase B ?

Quoi qu'il en soit, il faudra obligatoirement les passer pour élaborer et concrétiser le projet professionnel en mettant toutes les chances de son côté.

Dominique Clavier

source

*Carriérologie, vol. 8, n° 3, et vol. 5, no. 2, 1993, première parution sous le titre
« La relation bilan de compétences, projet professionnel et client »*

DeVenir

Cet article est issu du site www.devenir.fr. Aucune reproduction n'est autorisée sous quelque forme que ce soit (photocopie, scan, copie numérique etc.). Seule est autorisée une copie unique destinée à un usage strictement personnel. Toute utilisation (insertion presse ou revue de presse, ouvrage ou support numérique etc.) est soumise à l'accord préalable de l'éditeur. Pour toute information : contact@devenir.fr
www.devenir.fr

Le cadre, facteur déterminant de la réalisation du bilan et de l'élaboration du projet

9.1 Définition d'un cadre structurant

Un cadre est structurant lorsqu'il comporte un espace localisé et structuré dans le temps, des objectifs clairement énoncés et acceptés par tous, une méthode définie et présentée à l'avance intégrant le travail sur la réalité sociale et la réalité intrapsychique, des règles de fonctionnement garantissant l'efficacité du travail et une déontologie exprimée.

9.2 Constituantes d'un cadre structurant

A - Un espace

- Un espace localisé de travail

- Il sera progressivement reconnu, investi, approprié et organisé par le sujet travaillant sur son bilan.

Il sera le même, insistons sur ce point, pour toute la durée du travail. Le même lieu, le même bureau.

- Un espace-temps structuré, il est précisé d'avance :

- La durée totale, en heures de travail, durée dans laquelle devront s'inscrire les objectifs individuels et institutionnels.

- Les dates de début et de fin de travail.

- Les dates des journées de travail collectif, avec obligation d'assiduité.

- Les horaires des séances, début et fin, précisément fixés.

B-Des objectifs

- Un objectif individuel

- Un objectif commun au client et au conseiller

- Un objectif institutionnel

Ces objectifs sont travaillés, précisés, quantifiés, datés et annoncés. Chacun, client, institution et conseiller, peut s'y référer tout au long du travail

C-Une méthode pour atteindre ces objectifs

Une méthode présentée plusieurs jours à l'avance lors d'une réunion préliminaire dans le lieu même où se dérouleront les séances de travail. Cette méthode intègre deux niveaux de travail et d'analyse:

a) Un premier niveau de travail rationnel et concret portant sur l'homme, son travail et l'entreprise pour concevoir ou renforcer la stratégie de son devenir professionnel.

- un bilan de la situation présente et du potentiel disponible

- un bilan personnel

- l'analyse de ses ressources professionnelles

- le choix et l'élaboration d'un projet professionnel

- l'élaboration d'une stratégie

- la mise en oeuvre d'un plan d'actions

b) le deuxième niveau de travail axé sur la réalité intrapsychique et ses effets de sens pour la personne en interrelation.

D-Des règles de fonctionnement

Le travail ne peut réellement se faire que s'il est sous-tendu de règles simples mais acceptées par chacun, client et conseiller : respect des horaires, obligation d'assiduité...

La toute première règle est la libre expression orale ou écrite, impliquant d'office le respect de ce qui est exprimé.

Il existe des règles d'abstinence où chacun s'abstient de fumer et/ou de consommer dans l'espace de travail.

E-Une Déontologie

Le conseiller fait connaître à tous son statut en même temps qu'il présente le cadre. Une fois les règles énoncées, il s'en fait le garant pour faciliter le travail. Il n'est pas juge de ce qui est produit, mais il cherche à comprendre tout ce que le sujet signifie dans la situation et n'intervient que pour en faire entendre le sens. Loin d'imposer ses conclusions il se contente d'aider à mieux percevoir la situation, à l'analyser, à la comprendre et à la décrire en termes concrets. Le client lui-même procède aux changements qui le concernent.

Pour faciliter ce type d'intervention le conseiller se fait obligation de réserve. Il s'abstient d'entretenir des relations personnelles étroites avec les clients. Par exemple il ne partage pas son temps de repas avec eux. Il ne participe pas aux conversations qui ont lieu lorsqu'elles se rapportent à autre chose qu'à l'expérience vécue actuellement grâce au travail produit.

9.3 Le rôle d'un cadre structurant, l'analyse de la relation avec la situation de bilan

Dans ce cadre structurant, la réalité sociale et intrapsychique peut être affrontée et déboucher sur deux axes :

- Un projet professionnel rationnel et concrétisable pour la personne.

- Un dispositif organisationnel et stratégique de dépassement de la crise pour l'entreprise et la personne afin que chacun puisse gérer la transformation de la situation.

Affronter la réalité dans un registre rationnel et conscient

Il s'agit là de processus psychiques secondaires : perception, jugement, organisation de l'information, mémoire.

La tâche est structurée en thèmes, sous forme d'exercices. Ils se succèdent de façon à alterner travail sur la réalité individuelle en face des réalités socio-économiques et travail sur l'imaginaire.

Au tout début est fait un travail ludique, nécessitant peu d'implications personnelles, pour aider à la levée des inhibitions. Cela permet d'aplanir les résistances et d'obtenir de plus en plus d'investigation et d'implication.

Les objectifs sont annoncés avant chaque thème abordé. Les consignes sont précises et bien comprises (que ce soit par un public de "haut niveau" ou un public sans qualification).

Dans le cas où les thèmes sont travaillés en "papier/crayon" ils se présentent de façons différentes. Des documents de couleurs (selon le thème) comprenant l'énoncé d'une consigne et des exemples, des feuilles blanches sur lesquelles le client construit et s'approprie lui-même le travail à réaliser.

L'essentiel de la production personnelle réalisée est reportée par écrit. Après chaque thème abordé le soubassement est capitalisé, la parole aide à la fois à compléter et à soutenir le travail relationnel et concret. Le Conseiller propose d'effectuer des liens entre les informations ainsi collectées.

Qu'il s'agisse d'un demandeur d'emploi ou d'un membre de l'équipe de travail d'une entreprise, les thèmes invitent autant à la réflexion sur un projet de vie qu'un projet professionnel. Ils portent sur les différents points formant l'ensemble du potentiel disponible.

Certains thèmes sont travaillés en plusieurs étapes pour faciliter l'exécution de la tâche proposée.

Une fois les différents thèmes abordés, les documents sont repris, retravaillés et synthétisés. Au fur et à mesure qu'elle se réalise, la synthèse matérialise d'une part le travail produit les jours précédents, d'autre part un miroir renvoyant l'image professionnelle que s'est construite le client sur lui-même.

Affronter la réalité dans un registre intrapsychique

Ce qui est observé ne peut être expliqué qu'en présupposant d'autres données ne bénéficiant pas du témoignage de la conscience. L'hypothèse de ce travail inconscient a été légitimée par nos observations et entretiens. La situation de réflexion sur son bilan avec un Conseiller est vécue ici et maintenant comme

métaphore de la famille, de l'école ou de l'entreprise.

Les circulations émotionnelles et fantasmatiques sont dues aux échanges verbaux mais sont aussi produites par les exercices proposés. C'est la prise de parole elle-même qui permet d'en saisir le sens.

Si les clients se laissent aller à vivre une expérience intense, c'est parce qu'ils sentent que celle-ci est garantie par le cadre qui la fonde, par le conseiller "personne-ressource" et par le lieu du bilan (centre public ou cabinet privé) en tant qu'institution symbolique.

La progression des acquisitions dans les recherches individuelles ne peut pleinement s'effectuer que de façon concomitante à une réflexion personnelle sur l'évolution du travail produit. C'est ainsi qu'il était important de pouvoir repérer différents stades de l'évolution inconsciente dans ce type de travail. Le fait même d'entreprendre ce type de démarche remet en cause l'équilibre personnel du sujet. Que ce soit dans une pratique collective ou individuelle, l'observation est la même. Elle est accompagnée à la fois de peurs et d'espairs. Ce qui sous-entend changement et remise en cause de ses choix de vie mobilise les angoisses. Les changements, même les plus souhaités ont leur mélancolie (Anatole France).

Tentons ici de les définir dans un déroulement temporaire, non pas pour concevoir une nouvelle grille de développement psychogénétique mais, pour en garantir les effets et faciliter l'accès à un stade de maturation où l'individu aurait la possibilité d'agir sur son devenir. Car ces stades ne sont pas obligatoirement atteints par tous.

Décider d'entreprendre un bilan, signifie être décidé à aller jusqu'au bout, de faire des choix et de mettre en place une stratégie. Que ces choix impliquent de multiples bouleversements ou qu'ils se limitent au fait de ne rien tenter. Décider de ne rien décider. Il est cependant inévitable de vivre des moments de découragement ou de lassitude. Parfois la volonté s'émousse et dans ce cas il peut y avoir tendance à lâcher prise et se raccrocher à une solution qui semblerait plus facile ou plus adaptée. Si c'est réellement le cas il ne faut pas hésiter. Il arrive souvent que cette nouvelle solution soit à son tour abandonnée au bénéfice d'une troisième, voire une Xième. Rien ne se concrétise et la situation est encore plus difficile à vivre plusieurs semaines après!

Le cadre structurant, présenté par le conseiller dès le début du travail en commun, est, dans ces éventuels moments de découragement, l'outil indispensable

DeVenir®

Cet article est issu du site www.devenir.fr. Aucune reproduction n'est autorisée sous quelque forme que ce soit (photocopie, scan, copie numérique etc.). Seule est autorisée une copie unique destinée à un usage strictement personnel. Toute utilisation (insertion presse ou revue de presse, ouvrage ou support numérique etc.) est soumise à l'accord préalable de l'éditeur. Pour toute information : contact@devenir.fr
www.devenir.fr

pour échanger sur la situation et les sentiments vécus qui y sont liés.

1er stade : l'incertitude ou stade de la dépendance

Lorsque le client arrive sur le lieu du bilan, il est dans une situation d'incertitude et prend le risque de la dépendance. Aucun, du client comme du conseiller ne sait sur quoi cela va déboucher. Cette vulnérabilité pousse non seulement à la recherche d'une complétude, mais également du désir que pourrait avoir le conseiller envers lui :

- "Est-ce que j'existe pour lui ?"
- "Suis-je investi d'un avenir par lui ?"
- "Serais-je véritablement reconnu, aurai-je un nom?"
- "Suis-je important pour lui?"

Le cadre présenté et les règles énoncées, rassurent à la fois et renforcent l'impression d'être dans un espace clos. Dans un mouvement projectif, le lieu, le conseiller deviennent révélateurs de ce qui est intériorisé, de ce qui est inconscient, et en cela menace sa propre intégrité. Dans un double élan de protection de celui-ci et de demande d'amour pour soi, les premiers échanges et les recherches d'alliances vont se structurer en dehors des séances de travail.

C'est la mise en place de comportements paradoxaux dus à l'envie de s'intégrer dans le lieu tout en évitant le cadre dont le conseiller est le garant. C'est le désir de vivre une expérience sans se confronter à la réalité du cadre, ce cadre qui met en place des obstacles et oblige en permanence à différer, s'adapter, affronter. Cette expérience de la frustration rappelle qu'il y a des limites à l'imaginaire et déjà se dessine la nécessité de produire.

La situation de déséquilibre professionnel ou de chômage favorise la position de demandeur, de soumission passive vis-à-vis du Conseiller. Dans cette situation d'incertitude elle s'exprime le plus souvent par "occupez-vous de moi, je ne sais plus rien".

2ème stade : La contre-dépendance ou stade du conflit

De cette dépendance à laquelle le conseiller ne répond pas naissent les représailles. C'est la confrontation avec les règles énoncées et parfois le "jusqu'où puis-je aller trop loin" ou bien "jusqu'où puis-je ne pas aller assez loin". Il reste que l'on prend plaisir dans la relation proposée. Chacun mesure à la fois la difficulté éprouvée dans le bilan et les bénéfices qui en découlent. L'individu commence à s'approprier progressivement la méthode et le mode de relation, somme toute inhabituelle.

3ème stade : le déni de la réalité ou stade de la revendication

Pour chaque thème, les échanges avec son Conseiller apportent des éléments de réponse au manque. C'est l'expérience de la complétude et du fantasme de la toute-puissance. Arrive le moment où la notion du temps, la peur de l'abandon et de la perte de la relation sont déjà présents. Face au vide, l'angoisse de sa propre autonomie à venir et le manque ressenti poussent à produire. Le travail proposé devient un contenu qui se contient lui-même, un sein apte à toutes les substitutions métonymiques. Les tentatives pour intégrer, happer le Conseiller sont grandes. S'il n'est pas vigilant sur ce qu'il vit lui-même, il se laissera gagner par l'illusion d'une relation d'exception. Nous touchons là, dans notre contexte, au plus fondamental. Que celle-ci soit gratifiante ou problématique. En s'appropriant le Conseiller le client freine sa propre évolution. Ne plus avancer. Se sentant encore fragile face à l'avenir, c'est la confrontation avec la peur de ce qui est devant soi, la peur du vide, la peur de la destruction, de la mort. Il est alors impossible d'accepter que les choses ne soient pas éternelles. Comme mode de défense, c'est le refus de reconnaître la réalité d'une perception traumatisante. C'est le déni de sa situation. Parce que le conseiller ne peut être neutralisé, il lui sera revendiqué un retour sur lui-même. Voici le moment où il faudra se rendre compte que son devenir ne dépend pas uniquement de lui

4ème stade : la maturité ou stade de l'interdépendance

De la synthèse de l'ensemble du travail fourni, de ce qui est montré et confronté sortent des projets élaborés. Un projet digne d'intérêts est aussi un projet qui compte une grande part de désir, même s'il est encore perfectible. La dynamique du deuil des situations du passé est peut-être en elle-même le moteur de l'émergence du projet. Il est aussi nécessaire, pour le conseiller, de prendre en compte tout ce qui sera perdu, lâché au bénéfice de la nouvelle situation.

9.4 Les limites du cadre

La question se pose de savoir quelles sont les limites de ce cadre. La clarification du lieu, du temps, du rythme, de la méthode, des techniques, des outils et du rôle de chacun est relativement aisée. Les limites de l'impact de chacun de ces éléments ne sont, elles, pas simples à définir si l'on s'interroge en même temps sur la portée de ses actes.

Effectuer un bilan de compétences, nous l'avons vu, c'est clarifier ses bases en s'appropriant son passé et le mettre à la disposition d'un futur possible. Pour le

conseiller, le praticien du bilan de compétences, cela consiste à :

- clarifier l'origine de la demande
- aider à préciser l'objectif
- présenter un cadre et se situer dans celui-ci
- accompagner le sujet dans le processus du bilan
- le soutenir dans la clarification de ses affects dans la relation au cadre du bilan
- et l'aider à l'élaboration du projet et du plan d'action pour y parvenir.

A première vue nous pouvons considérer que, dans ces conditions, la mission du conseiller est remplie. Nous verrons que cela ne suffit pas. D'autres dimensions semblent essentielles pour garantir la réalisation du projet, comme :

- La prise en compte de la place du bilan dans la gestion de la carrière et de la vie du client.
- Les différentes tranches d'âge avec leurs spécificités professionnelles, cognitives, intellectuelles, sexuelles, physiques, etc... Pour chaque tranche d'âge, le bilan prend un sens différent.
- L'ordre dans lequel les événements de la vie se sont déroulés. L'enchaînement des événements les répétitions, les incidences vie personnelle/vie professionnelle et inversement, l'ordre symbolique dans lequel chaque décision a été prise.
- La présence de traumatismes significatifs directement ou indirectement liés au travail.
- La rupture sous forme de changement de service ou d'unité, de ville... Rupture sous forme de promotion, de changement d'activité, de rôle, de statut... Licenciement collectif ou individuel... Rupture de liens affectifs étayant et provoquant un état dépressif, divorce, séparation, deuil...
- Les difficultés financières plaçant la famille dans le déséquilibre et la

désorganisation. Rupture avec un domaine culturel comme le fait de quitter la faculté ou son pays d'origine...

- Les éléments composant la vie du sujet.
- L'étayage stable ou non, qui, présent permet au sujet de réaménager son équilibre mais absent présente des freins à la mise en place de situations originales. En plus de l'effort à fournir par l'intéressé lui-même, ce changement peut ne pas être -ou difficilement- accepté par les autres. Le déséquilibre mis en place peut être tel, que le projet peut demander trop d'efforts à l'entourage. Celui-ci peut considérer perdre énormément dans le changement proposé. Ce qui risque de renforcer la position de non-changement. Il est donc important d'en saisir le bénéfique pour lui et ses proches. Sans pour autant choisir la voie du moindre effort, veiller à emprunter celle qui sera la plus facilement acceptée. Pour cela il n'y a pas vraiment de recettes mise à part l'expression des préoccupations, des désirs, l'écoute des préoccupations et des désirs de l'entourage, la construction d'un projet commun.
- La relation du sujet avec le temps, souvent liée à son image de soi et sa relation à la vie en général.
- Les modes de gestion de l'anxiété et les mécanismes de défense.
- La structure de personnalité et la présence de pathologie afin d'éviter de détruire un équilibre fragile ainsi que la prise en compte des différentes formes d'aide et de soutien dont la personne bénéficie en dehors du cadre du bilan et pendant sa durée.
- L'étude de la relation entre l'individu et son Conseiller et inversement.
- L'étude de la relation de l'individu avec son travail et la clarification de ses désirs.

Dominique Clavier

source

Carrièreologie, vol. 8, n° 3, et vol. 5, no. 2, 1993, première parution sous le titre « La relation bilan de compétences, projet professionnel et client »

DeVenir®

Cet article est issu du site www.devenir.fr. Aucune reproduction n'est autorisée sous quelque forme que ce soit (photocopie, scan, copie numérique etc.). Seule est autorisée une copie unique destinée à un usage strictement personnel. Toute utilisation (insertion presse ou revue de presse, ouvrage ou support numérique etc.) est soumise à l'accord préalable de l'éditeur. Pour toute information : contact@devenir.fr
www.devenir.fr

Relation avec le travail et relation à la vie, une étude de cas

Pour illustrer ce dernier point et démontrer toute son importance, voici présenté ici le cas d'une jeune femme qui est venue me voir à la suite d'un bilan.

Elle m'a été recommandée par un confrère thérapeute après un bilan effectué dans un Centre de Bilan. "Ce bilan ne m'a rien apporté", disait-elle.

Le travail produit n'est pas à remettre en cause. Il arrive des cas semblables à bon nombre de centres et cabinets parmi les plus performants. L'occasion m'est seulement offerte, avec cette personne, de montrer à quel point la relation établie avec le travail est liée à la relation à la vie. Elle souligne la nécessité de prendre en compte cette relation si l'on veut aider la personne qui demande à voir plus clairement dans sa situation professionnelle et à prendre des décisions.

Dois-je le rappeler? Nous ne choisissons pas une activité professionnelle et un mode de vie par hasard. Même si, celui-ci a donné l'impression d'être le seul maître. Nous entrons dans la vie professionnelle, nous gérons notre vie personnelle en fonction de nos identifications, en fonction du rejet ou de l'acceptation de l'image du travail et de l'image de la vie en général, léguées par nos parents et nos éducateurs. C'est bien cet héritage qui se transforme en système de valeurs, en éthique, intérêts professionnels, motivations, perception du monde social et économique, et par la suite en acquis de connaissances, en développement de compétences, en acquisition d'expériences, etc.

J'ai reçu deux fois cette personne. Marie a 32 ans. Elle est de corpulence plutôt forte, n'est ni maquillée, ni vêtue de façon recherchée. Ce que je retiens comme première impression sans savoir sur le moment quel sens cela avait pour moi, c'est un visage plutôt agréable, doux. L'allure d'une gentille petite fille dans un âge ingrat. A ma première question : "vous venez me voir pourquoi?" Elle m'explique quelle a déjà fait un bilan, mais que celui-ci ne lui a rien apporté." Alors ma thérapeute m'a dit d'aller vous voir".

Pourquoi vouliez-vous faire ce bilan?

Je voulais savoir si je dois continuer le travail que je fais, mais cela ne me plaît plus du tout ou alors... j'ai toujours rêvé d'être esthéticienne. Cela me plairait beaucoup... Et puis j'ai encore une piste, aller dans un service de gestion des ressources humaines. ...

Elle m'explique que dans son service, elle reçoit de temps en temps des employées avec lesquelles elle prend tout le temps

nécessaire pour leur expliquer le contenu de leur bulletin de salaire.

- Alors ?
- Eh bien "on" m'a dit que c'était possible.
- Quoi ? Qu'est-ce qui est possible ?
- Les trois sont possibles. Et... je ne suis pas plus avancée!
- Que faites-vous comme activité professionnelle ?
- Je suis comptable dans un supermarché. Je suis dans le même groupe depuis que je travaille.
- Pourquoi êtes-vous entrée dans ce supermarché?
- ... ??? (quelques temps de silence...) Parce qu'ils m'ont engagée !!!
- Oui, bien entendu. Mais pourquoi y avoir posé votre candidature?
- ... Parce que je cherchais du travail!
- ... Qu'est-ce que représentait, pour vous, ce supermarché?
- Pour moi, c'était toute mon enfance, c'était une grande fête d'y aller avec ma mère et ma sœur pour y faire les courses!!!
- Que fait votre sœur?
- Elle est chef comptable dans le même groupe, mais dans un autre supermarché.
- Que représente votre sœur pour vous?
- ...C'est... c'est comme ma mère!
- Quel sont les points communs entre votre relation avec votre sœur et celle avec votre supermarché ?
- ... C'est pareil !

Les échanges qui ont suivi à partir de ses réponses et sur sa prise de conscience ont porté sur le fait qu'elle s'était toujours arrangée pour ne pas quitter son milieu familial. Elle conclut elle-même : j'étais toujours avec maman.

Comme je le disais précédemment, on recherche rarement à faire un bilan s'il n'y a pas de situation de crise. Pour tenter d'identifier celle-ci et de clarifier avec plus de précision sa demande, je lui demande :

- Quel changement s'est-il imposé à vous, depuis que vous êtes entrée dans ce groupe?
- Il y a eu un nouveau responsable de service. Les conflits se sont installés. Le précédent responsable prenait toujours le temps pour m'expliquer ce que l'on faisait et me confiait des responsabilités. Le nouveau, ça s'est mal passé !!

Elle explique alors qu'elle a été mutée dans un autre service. Mais aujourd'hui il se présente l'opportunité d'accepter ou non une formation pour accéder à des responsabilités supérieures et devenir cadre. (C'était obligatoire dans le système de gestion de cette entreprise. Progresser

ou se retrouver sans emploi.) Acceptera-t-elle ou pas?

Avant de continuer, je propose de procéder à un retour en arrière et de présenter le raisonnement que j'ai suivi au fur et à mesure des questions posées et des réponses apportées. La présentation d'un cas sans explicitation de la stratégie personnelle du psychologue semble bien souvent sortir du chapeau d'un magicien.

Dans ce cas il semble impossible d'en faire de même, tant le modèle paraît inaccessible. Il n'en est rien. Chaque question repose sur les points que j'ai évoqués ou développés précédemment.

1° Pourquoi cette question sur sa relation avec sa sœur et celle avec son supermarché?

Pour savoir quelles relations elle a établies avec son objet "travail". Le supermarché était associé à un lieu de fête durant l'enfance. La sœur, qui travaille dans le même groupe, semble avoir pris une place identique à sa mère. L'hypothèse faite avant la question portait sur la reproduction des situations et la recherche d'un mode de communication proche de l'oralité, plaisir et protection.

2° Pourquoi était-il nécessaire de connaître ce type de relation?

Pour comprendre sur quoi ce premier projet professionnel a été élaboré et ce que celui-ci lui a apporté. Il est à noter que le "maternage" n'est pas, en règle générale, le genre relationnel du secteur d'activité concerné. Marie a bien exprimé que son premier chef hiérarchique direct "prenait tout le temps nécessaire pour m'expliquer ce que l'on faisait et me confier des responsabilités". Le lien qui s'est établi entre ces deux personnes lui a permis d'entrer dans le domaine professionnel qui est le sien. Dans le même temps il ne lui a pas permis d'évoluer suffisamment pour le jour où un changement se produirait.

3° Pourquoi cette recherche?

Pour savoir dans quelles conditions il est possible d'élaborer un autre projet et, surtout :

- Identifier la nature de ce qu'elle doit abandonner

- Identifier ce qu'elle recherche au travers du nouveau projet qu'elle souhaite élaborer aujourd'hui

- Dégager ce sur quoi elle peut construire et définir son projet de vie.

Lorsque Marie a commencé à travailler, son premier projet incluait

- la notion de plaisir (supermarché = mère)

- la notion d'identification (la sœur/mère)

- la notion de reconnaissance (l'enfant existe) mais des événements, semblables à une crise d'adolescence, ont produit:

- une remise en question des valeurs et des attachements

- des compétences qui ne satisfont plus

- une rupture avec ce qui peut être relié à une relation maternante

- ceci face à cette obligation de choix présenté comme une occasion à saisir (de façon presque obligatoire) qui est la formation pour devenir cadre. C'est-à-dire devenir obligatoirement responsable. Sous entendu = Adulte.

Quant au projet de devenir esthéticienne, projet qui m'a fait faire mentalement un bon sur mon fauteuil tellement qu'il m'apparaissait comme non réaliste, il représentait la capacité de retourner à des rêves d'enfance, mais...

Nous touchons certainement là aux mécanismes de défense du conseiller qui, face à l'idée d'avoir à annoncer à sa cliente "Vous ne pouvez pas exercer ce métier à cause de vos attitudes et de votre apparence physique inadapté pour ce type de profession" se bloque. Il se raccroche à des possibilités de compétences et rationalise la demande... Omettant de vérifier le sens réel de ce désir et d'explorer les liens et désirs psychiques qu'il recouvrait.

Le deuxième entretien a servi de renforcement pour le premier. Il fallait intégrer les découvertes sur soi et envisager l'avenir différemment. Elle a pris sa décision. Elle participera à la formation pour cadres du Groupe.

Dominique Clavier

source

Carriérolgie, vol. 8, n° 3, et vol. 5, no. 2, 1993, première parution sous le titre « La relation bilan de compétences, projet professionnel et client »

DeVenir®

Cet article est issu du site www.devenir.fr. Aucune reproduction n'est autorisée sous quelque forme que ce soit (photocopie, scan, copie numérique etc.). Seule est autorisée une copie unique destinée à un usage strictement personnel. Toute utilisation (insertion presse ou revue de presse, ouvrage ou support numérique etc.) est soumise à l'accord préalable de l'éditeur. Pour toute information : contact@devenir.fr
www.devenir.fr

Conclusion

Le Bilan de Compétences est un outil autant au service de l'entreprise (présente ou future) que de l'individu. Il apporte à la fois des bénéfices sur les plans éducatif, carriérologique et psychologique.

Sur le plan éducatif, il permet à l'individu d'apprendre à partir de son expérience et ainsi de renforcer celle-ci au cours des expériences futures. Comprendre comment on « fonctionne » face à l'apprentissage d'une nouvelle activité, face à un problème à résoudre, face à ses relations d'équipe ou en situation duelle favorise la professionnalisation et les choix pertinents dans ses actions. Les bénéfices se constateront directement sur l'image de soi au travail et l'image que le travail a pour soi.

Sur le plan carriérologique, le bilan de compétences, en imposant l'obligation d'affronter les réalités, aide la personne à se positionner de façon optimale. Il l'aide à faire la part des choses entre le vécu d'un quotidien imposé et sans choix, les rêves « irréalisables » et le bonheur de trouver un positionnement dans le choix des possibles. Sur le plan psychologique, il favorise, entre autres, la capacité de mise à distance des

événements passés et surtout la capacité d'entrevoir un futur possible différent de ce que cette personne a connu jusqu'à présent. En d'autres termes, il favorise une mise à distance des attachements passés ce qui permet de s'investir dans de nouvelles perspectives. Mise à distance incontournable pour élaborer un projet professionnel tel que nous l'avons décrit.

Toutefois, pour arriver à produire ces résultats, le Bilan de Compétences doit s'inscrire dans un processus et un cadre bien défini. Celui-ci sera le garant du travail produit jusqu'à l'élaboration du projet professionnel et sa validation. Cette production ne peut se faire qu'en travaillant en même temps les aspects concrets du bilan, les affects liés au thème travaillé et ceux liés à la relation.

La mission la plus importante pour le Conseiller est de faire des liens avec l'ensemble des composantes qu'il a à sa disposition pour aider son client (ou son candidat selon sa pratique) à faire sens de son histoire au travail, de ses plaisirs et de ses souffrances..

Dominique Clavier

source

Carriérologie, vol. 8, n° 3, et vol. 5, no. 2, 1993, première parution sous le titre « La relation bilan de compétences, projet professionnel et client »

DeVenir®

Cet article est issu du site www.devenir.fr. Aucune reproduction n'est autorisée sous quelque forme que ce soit (photocopie, scan, copie numérique etc.). Seule est autorisée une copie unique destinée à un usage strictement personnel. Toute utilisation (insertion presse ou revue de presse, ouvrage ou support numérique etc.) est soumise à l'accord préalable de l'éditeur. Pour toute information : contact@devenir.fr
www.devenir.fr