

# Introduction

« Et toi ? Ça va, ton travail ?

- Oh ! moi... je ne sais pas ce que je fais là, je déprime.
- Toi au moins tu adores ce que tu fais !
- Oui, mais si tu voyais mon manager tu comprendrais pourquoi je veux partir. On a déjà eu deux burn-out cette année. Je me demande... à ton avis : qu'est-ce que je pourrais bien faire ? »

Conversations banales de nos jours.

Que peut faire une personne qui a « mal au travail ? » Comment peut-elle procéder pour retrouver du sens à son existence, du bien-être au quotidien, ou tout simplement la place sociale qu'elle ambitionne ?

Sûrement pas rester seule.

Il existe différents types d'accompagnements possibles, mais une seule prestation est réellement financée au compte de la formation professionnelle et donc accessible à tous ou presque : le bilan de compétences. Cette prestation dure environ trois mois, et se déroule en face-à-face avec un consultant qui suit une démarche encadrée par la loi (voir plus loin). Elle a pour objectif de permettre au candidat d'élaborer un projet professionnel.

Cette prestation a ses avantages et ses limites. Ce qui m'intéresse de relater ici n'est pas le mécanisme technique du bilan de compétences.

Beaucoup en font état. Ce n'est pas non plus de donner un mode d'emploi pour s'autoanalyser.

Alors quoi ? Qu'est-ce qui m'a à ce point bouleversée, enrichie, étonnée que j'aie éprouvé instamment le besoin de le partager ?

J'ai assisté au début de ma carrière, un peu par hasard, me semblait-il, à des formes d'instant de grâce que vivaient les personnes devant mes yeux, instants fondateurs pour elles, instaurant une nouvelle relation à leur vie professionnelle. Tout à coup, une évidence décidait de leur avenir. J'ai cherché à comprendre ce qu'il se passait alors et comment je pouvais, avec mes moyens, accélérer ce processus.

J'ai tenté, tout en restant dans les contraintes imposées par la loi, de voir comment valoriser la prestation de bilan de compétences, lui faire cracher sa profondeur comme on fait cracher son venin à un serpent, un venin qui serait ici guérisseur. Il a fallu affronter un certain nombre d'idées reçues. Une nouvelle lecture est devenue de plus en plus nécessaire au fur et à mesure des constats que je pouvais faire sur la multiplication et la complexification du mal-être au travail comme de l'environnement économique.

Peu à peu ma pratique s'est enrichie. La démarche que je propose ne se limite pas à une recherche d'un projet-solution. Elle est expérimentale, plus intérieure et suppose de revisiter ce qui, pour chacun, détermine sa posture dans le monde, fait racine, donne du sens sur le chemin de vie. Elle explore les stratégies inconscientes qui se sont mises en place au long de la vie.

Tant qu'un savoir-faire reste mental et intellectuel, il est fragile. Dès lors qu'il repose sur une expérience, une histoire personnelle, qu'il s'appuie sur une conviction intime, passée au « moulinoir » de l'émotion, il devient plus réel, plus concret. Le projet élaboré a plus de chance de perdurer.

Un candidat s'apprête à passer de la confusion à l'action. Quel est le mécanisme qui se met en marche pour qu'il s'éveille ? Comment se met-il en projet ? Quel est le rôle de l'accompagnant ?

Peu à peu certains indispensables se sont fait jour pour que le travail d'introspection, et la coconstruction avec le consultant soient efficaces.

À ceux qui pensent que lorsqu'on fait un bilan de compétences :

- Il y a une étanchéité entre vie personnelle et vie professionnelle.
- Le processus consiste à mettre face à face une personnalité définie, des compétences repérées, avec ce qui a été identifié comme les caractéristiques d'un métier, et à trouver la bonne adéquation.

Je réponds de façon nette :

- Que ce qui crée la motivation pour sortir d'une confusion professionnelle doit aller se chercher dans les tréfonds de ce qui nous a façonnés. L'eureka dynamisant est très intime.
- Que l'adéquation d'une personne avec une activité professionnelle n'a souvent rien à voir avec une comptabilité de la compétence prise dans un sens restreint. Ce n'est pas parce qu'elle sait faire que ce qu'a fait une personne a du sens pour elle. Je parlerai de l'illusion de la compétence qui est partout.

Est-ce que je trahis en revisitant le bilan de compétences, les lois fondatrices ? Je n'en ai pas l'impression. Peut-être, au contraire, cette lecture est-elle la plus conforme à l'esprit de départ. Ce seraient alors des interprétations dégradées de la prestation qui m'auraient heurtée. L'objectif reste inchangé : il s'agit toujours d'aider les personnes qui viennent me voir à se resituer dans la sphère professionnelle.

Ma réflexion dépasse aujourd'hui la simple prestation et permet de comprendre de façon générale quels sont les mécanismes qui sont à l'œuvre vers le mieux-être au travail, et la part que peut prendre le consultant. Le bilan de compétences n'est qu'un support, d'autres cadres pourraient tout aussi bien convenir.

Je ne développe pas une vision scientifique, ne m'inscris volontairement dans aucune école. Je n'ai pas le titre de psychologue et *a fortiori* pas celui de thérapeute. J'ai simplement appris de mon travail, et voulu mettre en conscience ce que je voyais se dérouler au quotidien devant mes yeux pour en proposer une analyse.

Je n'ai pas non plus de visée pédagogique : d'autres que moi pratiquent avec des façons de faire tout aussi intéressantes, voire plus, et auront de la matière à critiquer s'ils le désirent. J'assume.

Je ne prône pas non plus vraiment une méthode. Bien qu'ayant un mode de travail personnel, je n'ai aucun « truc ou astuce » à faire valoir comme des modes d'emploi idéaux pour aller droit vers un objectif.

Cette façon de vouloir travailler, je l'ai accumulée et non apprise. En effet, j'ai utilisé toutes mes expériences pour approfondir ma pratique et peu à peu y trouver confort et efficacité. Aller toujours au plus droit, au plus juste et faire confiance au ressenti. Je ne parle là pas seulement de mon propre savoir, mais surtout du savoir intime sur soi qui se construit chez « celui d'en face ». Ce n'est pas pour rien qu'on emploie en français le mot « avoir de l'expérience » pour garantir un professionnalisme. On ne dit pas « penser bien ».

Mon point de vue est simple : je dis ce que je vois depuis ma place d'en face. Je parlerai de « celui d'en face », parce que la grammaire française me l'impose, alors que, statistiquement, la plupart du temps il y a plus de femmes qui viennent solliciter ce type d'introspection.

Mon « Je » inclut tous ceux qui adhèreraient à cette vision plus large du bilan de compétences.

J'invite le lecteur à passer avec moi de l'autre côté du miroir pour se rendre compte de ce qui est à l'œuvre dans le processus de reconstruction de la relation au travail. Que se passe-t-il pour chacune des deux parties au sein du bilan de compétences ? Celui qui vient offrir son problème, et celui qui l'accueille ?

À chacun ensuite de voir comment il pourra s'approprier ce qui se dit, qu'il soit lui-même en questionnement, qu'il pratique l'accompagnement, ou adopte simplement un point de vue réflexif sur l'évolution de notre société sur ces questions.

Je vais dans un premier temps analyser la prestation elle-même, en étudiant ce qui de mon point de vue peut en être revisité aujourd'hui, et les conséquences que cela suppose pour le consultant, avant de détailler ma pratique en l'illustrant de nombreux cas concrets qui pourront permettre au lecteur d'approfondir sa réflexion personnelle sur son propre parcours de vie.

**Tous les cas cités dans cet ouvrage correspondent à des situations que j'ai véritablement rencontrées. Seuls les noms ont été changés par respect pour ceux qui m'ont fait confiance.**

## 1<sup>re</sup> partie

# UNE PRESTATION À REVISITER

Le nombre de demandes d'accompagnement professionnel ne cesse d'augmenter au sein des centres de formation. Pour y répondre, il existe une prestation finançable, ouverte à tous : le bilan de compétences.

Cette prestation, si elle a le mérite d'exister, a aussi ses fragilités.

Qu'est-ce qui a changé qui rendrait cette prestation insuffisante, ou obsolète aujourd'hui ? Quels constats peut-on faire ?

Comment réagir lorsqu'on est une consultante pour respecter les besoins de chacun et tenir compte de l'évolution sociétale ?



## Chapitre 1

# Une prestation dans la tourmente

### *Description de la prestation*

Le 31 décembre 1991 est publiée une loi portant sur la formation professionnelle en France. Cette loi traite de nombreux points, dont le bilan de compétences. Le contenu a depuis été aménagé.

Plus tard, le 19 février 2007 a été votée la loi n° 2007-209, apportant des éléments supplémentaires, notamment l'ouverture du dispositif aux agents de la Fonction publique. Le décret n° 2008-144 du 7 mars 2008 est venu compléter l'édifice en précisant les modalités du Droit individuel à la formation (DIF) (loi du 6 mai 2008) et en définissant le contenu des phases du bilan de compétences. Plus récemment, un décret du 28 décembre 2018 est venu encore adapter les modalités du bilan de compétences.

Le bilan de compétences est conçu sur un format administratif qui ne doit pas excéder 24 heures, travail personnel compris. La notion de travail personnel a évolué en 2023 vers la notion de travail tutoré, dont le contenu reste assez vague. Pour obtenir un congé pour bilan de compétences, il faut que le salarié ait 5 ans d'ancienneté au travail dont 1 an dans son entreprise.

## LE BILAN DE COMPÉTENCES AUTREMENT

La loi définit le travail réalisé dans ce bilan, le situant dans un cadre strictement confidentiel, exigeant le consentement du candidat. Elle impose la remise d'une synthèse personnalisée au salarié. Les documents ne doivent ensuite pas être gardés plus d'un an par le centre de formation prestataire.

Chaque centre propose au candidat, dans la fourchette des 24 heures imparties, un nombre d'heures spécifique en face-à-face. La plupart des centres proposent entre 12 et 18 heures avec un consultant. L'ensemble du travail doit s'étaler entre trois semaines et quatre mois, alternant séances en face-à-face et travail personnel.

L'objectif est de rendre le salarié responsable de son évolution professionnelle, en lui permettant d'être accompagné dans une démarche qui soit encadrée et lui garantisse la confidentialité.

L'employeur n'est pas forcément tenu au courant de la démarche initiée.

La loi crée donc un espace de réflexion professionnelle introspective qui n'existait jusque-là tout simplement pas.

Le déroulé légal du bilan de compétences consiste en plusieurs étapes : une première phase dite préliminaire où le salarié expose sa demande lors d'un entretien préalable gratuit. Le consultant doit alors pouvoir vérifier l'opportunité de la prestation, ainsi que l'authenticité de la démarche. Il analyse les besoins exposés, et présente le travail à venir, afin de susciter une adhésion. À ce stade, le client est libre de revenir ou non vers le consultant ou d'en consulter d'autres.

La deuxième phase est une phase dite d'investigation. C'est le début de l'accompagnement à proprement parler, puisque le candidat a fait son choix et s'est engagé avec un consultant. Cette phase est la plus longue. Elle présuppose que le consultant va utiliser des moyens divers, qui ne sont pas imposés, pour explorer l'univers du candidat, identifier ses compétences et aptitudes afin de définir des pistes crédibles d'évolution professionnelle.

La troisième phase est une phase de conclusion qui permet de recenser les éléments susceptibles d'aider à établir un projet professionnel

conforme avec la demande initiale qui se traduira éventuellement sous la forme d'un plan d'action. Lors de cette phase, le consultant remet une synthèse au candidat qui a pour objectif de laisser une photographie du travail accompli.

La prestation suppose enfin un contact 6 mois après la fin du bilan pour faire le point.

Ces instructions sont donc assez peu contraignantes, plutôt complètes sur les étapes à respecter dans l'accompagnement, Elles autorisent chaque consultant à travailler avec un style et des outils qui lui sont propres. Elles donnent une direction, que les cabinets ont chacun interprétée à leur manière. Toutefois, la prestation est clairement centrée sur la réalisation d'un projet professionnel réaliste.

La volonté gouvernementale a été respectée de façon assez diverse. On constate des styles de prestation assez différents selon la volonté commerciale des centres de formation, le degré de formation des consultants, et l'esprit même qui préside aux choix.

Personnellement je n'éprouve aucune difficulté à suivre le cheminement imposé par la loi, libre à moi de choisir de quelle façon je peux produire un accompagnement qui me paraisse suffisant et adapté.

## **Évolutions liées à la prestation**

J'ai assisté depuis quinze ans à une évolution de la prestation de bilan de compétences, liée en partie aux variations de son financement, mais aussi aux changements économiques et sociétaux qui n'ont pas été négligeables depuis les années quatre-vingt.

### **Le financement**

#### ***Pour les demandeurs d'emploi***

Au début, n'existait qu'une prestation unique, financée à égalité par les entreprises ou l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi).

L'ANPE, qui avait au départ ses propres consultants, a ensuite sous-traité la prestation à des cabinets référencés, puis créé un ersatz de bilan de compétences : le BCA (Bilan de compétences approfondi),

qui n'avait d'approfondi que son nom ! La raison cachée ou parfois avouée de cette deuxième prestation, plus centrée sur l'emploi, était de faire diminuer le plus rapidement possible la liste des demandeurs d'emploi. Elle a été conçue dans un esprit plus pragmatique que le bilan d'origine, et porte en elle de façon inhérente une pression sur le résultat, en plus d'une discrimination entre les clients « bilan de compétences » et « BCA ». Le projet est louable, certes, mais tord l'objectif de départ de la prestation.

Un bilan de compétences a pour objectif d'offrir au candidat une période d'introspection, parfois unique dans sa vie professionnelle. Ce temps est à lui, il lui revient pour qu'il puisse se poser et réfléchir à qui il est et ce qu'il veut faire de son temps au travail. La réponse ne va pas forcément dans le sens de la volonté gouvernementale, qui souhaite une meilleure répartition des emplois ni de celle de l'entreprise à laquelle il appartient.

L'ANPE, devenue maintenant Pôle emploi a reçu de moins en moins de financement pour des bilans classiques, puis pour les BCA. La prestation a commencé à inclure des moments de réflexion collective, s'est rigidifiée dans sa méthodologie (documents standards à remplir), les consultants ont été de moins en moins formés. Le BCA a ensuite carrément disparu au profit d'ateliers de réflexion sur le retour à l'emploi, animés par les conseillers Pôle emploi eux-mêmes, à partir d'un déroulé de plus en plus formaté. L'efficacité dépendait alors beaucoup de la qualité de l'intervenant et du groupe. La prestation a été sous-traitée à des cabinets extérieurs à Pôle emploi.

S'est alors créé un fossé entre les salariés qui parvenaient à se faire financer la prestation classique par leur entreprise, ou par le DIF (Droit individuel à la formation), et les autres, qui n'avaient plus accès qu'aux ateliers Pôle emploi.

Puis, grâce à une nouvelle conception de la formation et à l'introduction du Compte personnel de formation, le balancier s'est inversé et le Pôle emploi a repris les financements de bilans de compétences classiques.

## ***Pour les salariés***

Les mesures d'accompagnement financier pour les salariés ont, elles aussi, évolué.

La nouvelle réforme de la formation de 2015 créant le CPF (Compte personnel formation) a mis à part le bilan. Une personne ne pouvait pas demander à faire financer un bilan sur son compte CPF. La loi El Khomri de janvier 2016 a souhaité compenser cet oubli et a créé le CPA (Compte personnel d'activité) qui autorisait une personne à faire financer son bilan grâce à son compte formation, même indépendamment du consentement de son employeur, pour respecter l'idée de la formation tout au long de la vie. Chaque salarié accumulait des heures sur son compte qu'il pouvait alors utiliser comme il l'entendait.

Jusqu'en 2019, l'accès à la prestation était très fragile. L'accord de financement dépendait des OPCA (Organismes paritaires qui collectent et gèrent l'argent de la formation) et de leurs avants-centres : les CEP (Conseillers emploi formation). Les CEP, conseillers attachés aux organismes financeurs, chargés de monter les dossiers de financement, obéissaient aux consignes qu'on leur donnait : il suffisait qu'ordre soit donné de couper les vivres, de proposer d'autres types d'accompagnement moins onéreux, de privilégier tel ou tel type de dossier, et la demande était rejetée. Les personnes siégeant au sein des commissions mensuelles, étaient chargées de décider du sort de chaque dossier en fonction de critères pas toujours très transparents !

Dans ce cas de figure, le danger est alors que, si les conditions économiques se resserrent, moins de dossiers sont acceptés, on assiste à plus de souffrance des salariés, et moins d'accompagnement !

Chaque centre de formation devait ensuite obtenir l'agrément des OPCA (Organisme paritaire collecteur agréé) dont la mission était, entre autres, de collecter les fonds de la formation professionnelle auprès des entreprises et de financer les dossiers des demandeurs. Muni de cet agrément, soumis à des conditions très précises garantissant une forme de qualité, le centre pouvait proposer un bilan de compétences aux demandeurs.

Suite à la création du CPA, le secteur a d'abord assisté à une embellie régulatrice : le nombre de cabinets s'est réduit, les critères pour ob-

tenir les agréments nécessaires à l'exercice du métier devenant plus contraignants. En contrepartie, l'accès à la prestation a été facilité pour les demandeurs. Une charte de qualité s'est mise en place et des groupes de réflexion se sont constitués pour faire évoluer la prestation.

Les nouvelles lois sur la formation continue en 2019 ont eu pour objectif de remettre de l'ordre dans un univers qui en avait grand besoin. Les OPCA ont été rassemblés en OPCO (Opérateurs de compétences). Ces organismes n'ont plus autant de droits sur la gestion de la formation, qui est maintenant centralisée.

Une autre phase a alors été franchie puisque le titulaire d'un compte formation n'a plus un crédit d'heures mais un crédit qui correspond à une somme d'argent qu'il lui revient de gérer. On peut déjà constater que le fait d'être responsable d'une somme visible change l'attitude du candidat. Jusque-là, l'accès au bilan de compétences était en quelque sorte caché, restait institutionnel. Depuis novembre 2019, le candidat dispose d'une application sur son téléphone (Mon compte formation) qui lui permet d'acheter directement une prestation au centre agréé de son choix. Les tarifs sont transparents et il sait de combien il dispose sur son compte personnel pour financer son achat. C'est la Caisse des dépôts et consignations qui gère le flux financier. Un système d'abonnement est possible en complément pour certains dossiers. Les critères d'accès à la prestation n'existent plus.

Aujourd'hui, toute personne qui travaille peut bénéficier du financement qu'elle a accumulé sur son Compte personnel formation et acheter une prestation bilan de compétences. Elle peut aussi décider de la financer seule, sans son CPF, ou se faire financer par son entreprise directement.

Toutefois on constate encore une différence entre le secteur privé et le secteur public. Dans le secteur public en effet, l'accès au CPF est soumis à l'autorisation du responsable de l'agent.

La nouvelle loi de finances pour 2023 devrait obliger le salarié à participer au coût de son bilan de compétences. Il est trop tôt pour dire quelles seront les conséquences de cette mesure.

## La qualité – Les dérives

Pouvoir bénéficier d'une prestation financée par le compte personnel de chaque demandeur ou par son entreprise, constitue pour les cabinets une bonne source de financement. Il est vite tentant de proposer le moins pour avoir le plus !

La prestation a en quelque sorte été victime de son succès et de sa facilité d'utilisation. Le cadre posé est suffisamment souple pour qu'on l'interprète, mais avec quelle exigence ?

Le risque, si aucun contrôle qualité ne s'effectue, ni en externe, ni en interne, est que le contenu de la prestation se dégrade peu à peu.

Le ministère a réagi en obligeant à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022 tout organisme délivrant de la formation, dont les bilans de compétences, et souhaitant bénéficier des fonds publics ou mutualisés à se faire référencer QUALIOP. L'obtention de cette marque suppose de répondre à 7 critères qualité contrôlés par un certificateur. Les bilans de compétences représentent environ 10 % des financements par CPF en 2022 et les demandes ne cessent d'augmenter.

Ce désir de contrôle est louable car il évite de nombreuses dérives. Il est aussi à double tranchant : contraignant pour les centres, il rationalise les pratiques, augmente les obligations administratives, quantifie une matière qui est au départ relationnelle, donc fondamentalement humaine.

La Caisse des dépôts et consignations, en tant que financeur, émet elle aussi ses conditions pour que la prestation devienne plus homogène et plus fiable. Le risque est qu'une uniformisation des critères de contrôle aille à l'encontre d'une différenciation, et ce faisant empêche l'innovation.

Lorsque je demande à celui d'en face : « Qu'est-ce qu'un bilan de compétences, d'après vous ? », j'entends : « Vous allez évaluer ce que je sais faire, me faire passer des tests et me dire ce dont je suis capable. »

Cette opinion réductrice, très répandue, traduit à quel point ce qui est proposé dans certains cabinets peut être pauvre.

Beaucoup de ceux qui ont fait un bilan de compétences sont revenus déçus :

### **Exemple**

« Cela ne m'a servi à rien, j'ai abouti à un projet que je n'ai jamais mis en place tellement il me semblait loin de moi, je n'ai fait que cocher des cases et faire des tests... on m'a dit que je devais faire ceci ou cela... »

Au fil du temps, le bilan de compétences est devenu un parent pauvre de l'accompagnement, aux antipodes d'un travail psychologique approfondi. La caricature pourrait être un bilan devenu une sorte de guichet distributeur de possibles alternatives pour les personnes en mal de changement, sans tenir compte de leurs spécificités, sans même les écouter. La différence avec un reclassement pur n'est plus très nette.

Karine Viard dans le film *On a failli être amies*, d'Anne Le Ny, interprète avec humour la consultante caricaturale qui se contente de faire tourner un logiciel pour trouver le métier futur de sa cliente et aboutit à une solution totalement improbable et irréaliste !

L'éthique qui a présidé à l'élaboration de la prestation n'est souvent plus respectée.W

Les variations autour de la prestation sont nombreuses et en général plus centrées sur l'économie financière à réaliser que sur le besoin des clients.

On a vu arriver sur le marché des bilans édulcorés, tronqués, vidés de leur contenu.

Le client ne rencontre parfois qu'un commercial, sans pouvoir établir un lien personnel avec le consultant qui le suivra, en espérant que ce soit le même pendant toute la durée de la prestation...

Certains centres proposent au client de remplir des QCM, les mêmes pour tous, le consultant ne servant alors qu'à constater les cases cochées, mais... pour en faire quoi ?

## Exemple

« On m'a remis un beau livret en papier glacé, je devais à chaque séance cocher les cases qui me concernaient : une page sur ma personnalité, une page sur mes valeurs, une page sur mes préférences, et à la fin il ne s'est rien passé ! Je suppose qu'il fallait que je fasse une synthèse ? Mais je n'ai pas été aidé à tirer parti de ce que j'avais coché ! »

On distribue au candidat des listes de métiers pour qu'il choisisse ce qui « lui plaît », sans examiner plus loin ce que cela signifie pour lui.

Les compétences sont traitées de façon comptable : j'ai/j'ai pas, et le terme de bilan employé dans son sens le plus étroit sans intégrer le potentiel, le désir, ni les rêves du candidat, ni surtout les raisons qui le poussent à aller ici plutôt que là... C'est une façon de ne pas lui faire confiance dans sa construction personnelle.

On met le candidat devant une batterie de tests sans même lui proposer de restitution personnalisée, faisant de lui un papillon piqué d'une épingle dans un joli socle : voici comment vous êtes !

D'autres organisent des séances collectives, par exemple une information sur le marché du travail, ce qui, certes peut être intéressant et même peut-être adapté à la préoccupation du client, mais prend sur son temps de réflexion personnelle. Depuis 2023, la Caisse des dépôts et consignations interdit le bilan de compétences collectif, qui se pratiquait jusque-là dans certains centres.

Une des dérives principalement rencontrée est de donner au projet professionnel plus de poids que nécessaire. Le cabinet s'astreint à demander au consultant d'aboutir à un projet-solution à tout prix pour être sûr d'avoir un résultat tangible qui « rassure » le client, sans même savoir si c'est vraiment l'essentiel. Nous sommes dans ce cas dans ce que j'appellerai : l'illusion du résultat ! Le consultant tranche pour remplir l'objectif qu'on lui a fixé, manipulant ainsi le candidat, car il l'empêche de faire ses propres choix. Le temps de l'un n'est pas le temps de l'autre.