

RECENSIONS

Carl Rogers

Le développement de la personne.

Paris: Dunod, 1998.

274 pages. ISBN : 2-10-004061-8, 26 euros

Dunod : <http://www.dunod.com/>



Évaluation du livre de Rogers, paru pour la première fois en anglais chez Houghton Mifflin en 1961 sous le titre *Becoming a person*, traduit chez Dunod en 1966, réédité plusieurs fois depuis.

Résumé

La préface, de Max Pagès, souligne combien l'influence de Rogers est présente bien que diffuse même dans des domaines en dehors de la psychothérapie, aussi bien dans les pays anglo-saxons que les pays francophones. Si Freud avait l'impression d'apporter la peste à l'Amérique en venant présenter la psychanalyse aux États-Unis, Pagès soutient que la pensée rogérienne fait aussi scandale car elle constitue une provocation permanente qui oblige chacun à se situer. Premièrement, parce que non sectaire et non dogmatique, le «bouleversement» rogérien (qui n'est pas une école) interpelle à cause de sa conception

fondamentalement positive de la nature humaine, mue par une acceptation inconditionnelle de soi-même et d'autrui. Ce sont là des considérations qui, en cette période pré-guerre USA/Irak, peuvent sembler particulièrement utopiques, les «forces du mal» étant, pour chaque camp, incarnées par l'Autre. Deuxièmement, l'approche rogérienne est résolument inscrite dans l'intersubjectivité, le thérapeute n'étant ni le seul «expert», ni le seul à être changé par la relation thérapeutique, ce que les psychanalystes ont pris du temps à reprendre à leur compte. Rogers, conclut Pagès, participe, avec les thérapeutes existentiels, au courant «intimiste» de la psychologie américaine, bien représentée sous l'épithète de «psychologie humaniste».

Comme preuve de cette capacité de transparence et d'intimité, Rogers se dévoile au chapitre I à travers l'énoncé «Qui je suis». Plusieurs auteurs, dans ce numéro spécial de la revue, ayant évoqué la vie de Rogers, je me contenterai de souligner que son approche novatrice de la relation d'aide a incubé dans un univers très traditionnel du *middle west* américain avec des

parents stricts au plan des valeurs religieuses et des valeurs liées au travail. C'est peut-être pour faire contrepoids à son éducation que Rogers découvre les bénéfices de la méthode non-directive. Cette méthode offre une grande liberté d'action et de réflexion. En fin de chapitre (p. 20) Rogers explique comment l'accusation d'imposture qui pesait contre lui et les psychologues-psychothérapeutes lui a fait créer le terme «counseling» pour rendre compte de ce qui se passe entre aidant/aidé en dehors du cadre de la psychiatrie.

Les chapitres II et III, intitulés respectivement «Comment puis-je aider les autres?» et «Ce que nous savons de la psychothérapie objectivement et subjectivement» s'intéressent aux caractéristiques des relations dites aidantes. Rogers évoque des recherches portant sur les attitudes, recherches qui ont tenté d'isoler les composantes de l'interaction thérapeute/client afin de mieux identifier les causes des changements de comportement qui permettent la croissance.

Le chapitre IV porte «Sur certaines directions du processus thérapeutique» et poursuit sa quête des conditions de base pour amorcer un processus de changement. Les conditions facilitantes sont de mieux en mieux circonscrites : aux attitudes d'acceptation inconditionnelle, de respect, d'empathie et d'authenticité, s'ajoutent la chaleur, l'immédiateté, l'esprit concret et la confrontation. Le chapitre laisse place ensuite à des extraits de séances de counseling où une cliente en arrive à éprouver le sentiment de «faire l'expérience d'elle-même», à développer de l'«affection envers elle-même» et à découvrir que le «centre de sa personnalité est positif» parce que ces attitudes facilitantes ont été présentes dans les entrevues.

Le chapitre V, «La psychothérapie considérée comme un processus», met l'accent sur les sept stades du processus: 1) un refus de communiquer personnellement, le désir de changement étant absent; 2) une absence du sentiment de responsabilité personnelle, les problèmes étant perçus comme extérieurs à soi; 3) le discours ayant le moi pour objet devenant plus facile, il y a, malgré tout, très peu d'acceptation des sentiments; 4) une tendance à éprouver des sentiments dans l'ici maintenant apparaît mais assortie de méfiance et de peur; 5) une tendance commence à se faire jour: les sentiments éprouvés réfèrent à une expérience intime ; 6) un sentiment présent est directement ressenti dans toute sa spontanéité et sa richesse ; 7) le degré d'acceptation de soi, de ses sentiments changeants croît de manière continue, une confiance solide dans sa propre évolution se manifestant.

Le chapitre VI, est intitulé « Être vraiment soi-même. Les buts personnels vus par un thérapeute». Les directions qui peuvent être prises par les clients sont les suivantes: 1) s'éloigner des façades; 2) aller par delà le «je devrais»; 3) aller par delà ce qu'on attend de vous ; 4) aller par delà le devoir de faire plaisir; 5) aller vers l'auto-direction; 6) aller vers la mobilité, le changement; 7) aller vers la complexité ; 8) aller vers une ouverture à l'expérience; 9) aller vers une acceptation d'autrui; 10) aller vers la confiance en soi; 11) être soi en profondeur. À la fin du chapitre (p125 et ss), la section «Implications sociales» tente de montrer, par un exemple imaginaire, comment, au plan international, un tel processus pourrait aider à réduire les conflits, les guerres parce que l'attitude de base en serait une d'ouverture aux autres et non de méfiance.

Au chapitre VII, Rogers se demande «Qu'est-ce qu'une vie pleine?» Un des aspects du processus de «vie pleine » apparaît comme un mouvement s'écartant du pôle défensif pour aller vers l'ouverture à l'expérience, vers une plus grande liberté intérieure et une plus grande conscience de soi, ce qui a pour conséquence de percevoir la nature humaine comme fondamentalement positive.

Le chapitre VIII s'intitule «Personne ou science?» Il permet tout d'abord de saisir les bases philosophiques de l'approche non-directive. Soeren Kierkegaard et Martin Buber sont évoqués par Rogers comme l'ayant alimenté dans sa découverte du caractère profondément intersubjectif de la relation thérapeutique. Quant à la science, pour Rogers, elle n'existe que dans les gens et est soumise aux mêmes exigences que les individus qui tentent de s'ouvrir à leur expérience.

Au chapitre IX, intitulé «Le changement de la personnalité en psychothérapie», Rogers présente un mémoire sur les démarches entreprises en recherche par lui et ses collègues pour valider scientifiquement son modèle de thérapie centrée sur le client. Il évoque la technique Q qui permet d'obtenir des indications objectives sur les perceptions que le client a de lui-même et sur les modifications dans sa personnalité, perceptibles à travers l'évolution de son concept de soi.

Les chapitres X et XI, respectivement intitulés, «Enseigner et apprendre » et «Apprentissage authentique en thérapie et en pédagogie» permettent de trouver une autre application à l'approche centrée sur le client. Rogers y récuse le fait qu'on puisse enseigner quelque chose à quelqu'un d'autre et considère que «les seules connaissances qui puissent influencer le comportement d'un individu sont celles qu'il découvre lui-même et qu'il s'approprie» (p. 153) de sorte que l'apprentissage authentique en pédagogie doit emprunter les mêmes voies que l'apprentissage authentique en psychothérapie.

Dans les chapitres XII et XIII, dont les titres sont «Les implications pour la vie familiale d'une thérapie centrée sur le client» et «Traitement des troubles de la communication dans les groupes», il est question d'appliquer aux relations familiales et aux groupes le modèle de relation de la thérapie centrée sur le client. Selon Rogers, dans tous les cas, ce mode d'approche conduit régulièrement et rapidement vers l'ouverture et mène graduellement à une bonne qualité de communication.

Le chapitre XIV tente de formuler une loi générale des relations interpersonnelles en dehors du champ de la psychothérapie. Cette loi est essentiellement basée sur le concept de congruence, concept qui indique une correspondance exacte entre l'expérience, sa prise de conscience et sa communication. La voici: plus la congruence de l'expérience, de la conscience et de la communication de la part d'un individu est grande, plus la relation entraînera une tendance à la communication réciproque chez l'autre avec une congruence accrue et une satisfaction mutuelle dans leurs rapports.

Le chapitre XV tente de définir une théorie de la créativité qui se résume à l'approche centrée sur le client: soit 1) être ouvert à l'expérience ; 2) avoir un centre d'évaluation interne; 3) avoir développé l'habileté à jouer avec les éléments et les concepts ; 4) avoir développé une sécurité intérieure et 5) être capable de se sentir libre psychologiquement.

Enfin, le chapitre XVI intitulé «Place de la personne dans le monde nouveau des sciences du comportement», souligne que, compte tenu des progrès des dernières décennies en psychologie, nous connaissons les attitudes qui, si elles sont provoquées par un psychothérapeute ou un conseiller, seront, selon toutes prévisions, suivies par certains changements constructifs dans la personnalité et le comportement du client » (p. 245). Mais cela ne peut se produire que si le thérapeute ou le conseiller parvient à établir une relation dans laquelle il est sincère, logique, acceptant et estimant son client comme une personne de valeur, plein de compréhension et d'empathie à l'égard de l'univers intérieur, des sentiments et des attitudes du client.

Critique

Je me souviens d'être allée acheter directement chez Dunod à Paris, à l'été 1966, la première édition de cet ouvrage en français, lecture qui m'a aidé à passer à travers un été d'exilée un peu difficile. J'en garde un souvenir aussi émue que celui de mes 20 ans où j'avais lu *Thalassa* de Ferenczi et celui de mes 40 ans où j'avais dévoré *Le drame de l'enfant doué* d'Alice Miller. Une sorte de livre-phare qui a résisté au temps, malgré ses limites, son optimisme à tout crin et ses redondances. Un livre qui a aidé à former en counseling des générations d'étudiantes et d'étudiants en orientation. À la veille peut-être d'une troisième guerre mondiale, il serait utile de retourner aux principaux fondements de l'approche rogérienne et de s'inviter mutuellement à être à l'écoute de l'Autre.

Marie-Lise Brunel

Professeure

Département d'éducation et pédagogie, section Carriérologie

Université du Québec à Montréal

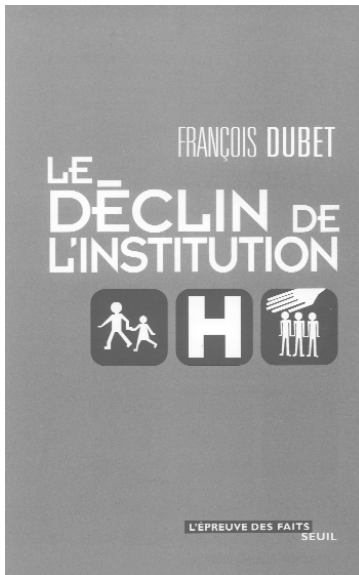
François Dubet

Le déclin de l'institution.

Paris : Éditions du Seuil, Collection L'épreuve des faits, 2002

421 pages. ISBN : 2020551632, 22 euros

Seuil : <http://www.seuil.com>



À l'heure où l'on se demande si l'activité professionnelle est encore une activité signifiante en milieu institutionnel, l'ouvrage de Dubet propose en introduction une réflexion au sujet du travail et de la socialisation. Il y a au centre de ce livre, une idée majeure : le programme institutionnel n'est plus la constitution de la société : les individus comptent bien faire entendre leurs droits personnels contre la contrainte collective. Cette partie de l'ouvrage présente le programme institutionnel en fonction de plusieurs thèmes. En accolant le mot programme à celui d'institution, Dubet désigne «un type particulier de socialisation, une forme spécifique de travail sur autrui» (p.24). Dans cette optique, le programme institutionnel peut être défini comme le processus social qui transforme des valeurs et des principes en action et en subjectivité par le biais d'un travail professionnel spécifique et organisé. Le schéma de Dubet, dans sa plus simple expression, est le suivant :

Valeurs / principes / Vocation / profession / Socialisation: individu et sujet

Cette équation signifie qu'il existe un programme institutionnel quand les valeurs ou des principes orientent directement une activité spécifique et professionnelle de socialisation conçue comme une vocation, et quand cette activité professionnelle a pour but de produire un individu socialisé et un sujet autonome. Le programme institutionnel a longtemps défini la forme principale de travail professionnel sur autrui. Il doit être compris et construit comme un type-idéal afin de distinguer ce qui peut toujours en relever et ce qu'il peut y avoir de nouveau dans la manière dont la société fabrique des individus et des sujets. Dubet affirme que le programme institutionnel ne fonctionne plus vraiment. La question qu'il pose est la suivante : «Que faut-il en garder, pour rester dans une société démocratiquement vivable ?».

Derrière la crise des institutions, il y a la fin d'un modèle institutionnel : le professionnel, armé d'une vocation et appuyé sur des valeurs légitimes et universelles, mettait en oeuvre une discipline dont il pensait qu'elle socialisait les individus. Le «travail sur autrui», c'est-à-dire le travail consistant à éduquer, à former, à soigner, s'est largement inscrit dans un programme institutionnel. Les contradictions de la modernité épuisent aujourd'hui ce modèle et les professionnels du travail sur autrui ont le sentiment d'être emportés par une crise continue. Plutôt que de voir là une fatale décadence, Dubet réfléchit à de nouvelles figures institutionnelles plus démocratiques. Il tente de démontrer que cette mutation n'a pas que des aspects négatifs et qu'elle n'est pas la fin de la vie sociale. Plutôt que de se laisser emporter par un passé idéalisé, Dubet insiste sur le fait qu'il nous faut essayer de maîtriser les effets de cette mutation en inventant des figures institutionnelles plus démocratiques, plus diversifiées et plus humaines.

La structure et les contenus du livre de François Dubet

Dans la première partie de son ouvrage, Dubet traite du choix des mots, de l'Église à l'école, des valeurs et des principes, de la vocation, du paradoxe entre l'individu et le sujet, de l'universalisme, de la discipline, du contrôle de soi et de la violence institutionnelle. Cette partie présente le déclin de l'institution comme étant ni total, ni homogène et dégage une vision critique du programme institutionnel situé à mi-chemin de la normalisation et de l'autonomie. Si l'on admet que le programme institutionnel représente un type de relation sociale et de travail professionnel sur autrui, il faut comprendre que son déclin est un phénomène majeur affectant non seulement le travail sur autrui, mais, au-delà, notre conception même de la vie sociale et de l'action. À la fin de cette première partie, Dubet discute de l'hétérogénéité des principes, de l'emprise de l'organisation, de l'acteur au sein de l'organisation, de l'acteur contre le sujet et de l'expérience du travail sur autrui.

La deuxième partie présente plusieurs professions sous l'angle d'une sociologie de l'expérience. Ces professions sont celles des instituteurs, des professeurs, des formateurs d'adultes, des infirmières, des travailleurs sociaux et des médiateurs. Chaque institution a sa façon de recevoir ce déclin, d'y participer et de réagir. Par exemple, l'école n'est plus un sanctuaire. La massification bouleverse la profession enseignante. La compétence disciplinaire est insuffisante, il y faut rajouter de la pédagogie... les professeurs doivent motiver les élèves, créer les conditions pour faire des cours. Les professeurs ont la nostalgie d'un âge d'or et plusieurs professionnels se sentent en crise, en manque de reconnaissance... Les infirmiers, les travailleurs sociaux, les médiateurs en France reçoivent aussi leur part de ces mutations.

La troisième partie dégage une vision critique du travail sur autrui et de la socialisation. D'emblée, l'auteur stipule que «le travail sur autrui est un travail comme un autre» (p.305) car il est réglementé, rémunéré, enserré dans des organisations et des conventions; la plupart du temps les structures d'accueil en sont gardées par des diplômés professionnels et ce travail est loin d'être une activité solitaire même quand son essence est celui de la relation en face à face. Selon Dubet, ce type de travail présente les caractéristiques essentielles du travail «en général» et, de ce point de vue, le lien avec les figures de la vocation qui en sont à l'origine s'est très largement distendu. À l'instar des travaux de Méda (1995) qui considère le travail comme une

valeur en voie de disparition, Dubet insiste plutôt sur le fait que la transformation de l'expérience sociale du travail n'autorise pas à conclure au déclin du travail comme le démontre d'ailleurs le travail sur autrui.

La sous-section intitulée «Métier, rôle et personnalité» est particulièrement intéressante pour les spécialistes en orientation car elle pose le problème de la nature de la qualification du travailleur et du travail. L'auteur schématise ces trois ensembles en situant le terme compétence comme la synthèse, à la fois pratique et intériorisée par les individus, de toutes les dimensions qui constituent son expérience. Le *métier* peut être ou non une profession en fonction de son degré de reconnaissance institutionnelle et de l'autonomie qu'il confère à celui qui le possède et qui peut l'exporter d'un cadre à l'autre. Avoir du métier c'est d'être capable de produire un travail autonome et prévisible dans des contextes différents. (p.317) Le *rôle* relève de la position de l'individu dans l'organisation. Ce rôle n'appartient pas à la personne mais à la place qui lui est donnée dans l'organisation du travail. Le travail sur autrui est aussi défini par la *personnalité*, c'est-à-dire par les caractéristiques qui ne relèvent pas directement de l'apprentissage de techniques et de procédures, ni de la seule définition du rôle, mais de la capacité d'établir des relations jugées convenables et efficaces avec les «objets» du travail sur autrui : les individus. C'est ce que l'on appelle couramment le savoir être, qui procède de la socialisation de l'individu, de son expérience professionnelle et de ses capacités d'engagement et de maîtrise de soi. Dubet considère que le problème de la qualification est d'une acuité particulière dans un type d'activité mobilisant plus des connaissances générales et des dispositions personnelles que des compétences techniques précises. Par la suite, Dubet constate que la socialisation est plus tendue, plus contradictoire et plus hétérogène que celle du programme institutionnel.

Enfin, **la conclusion** pose la question suivante : Peut-on se passer des institutions ? Selon Dubet, le déclin est irréversible et cela génère plusieurs problèmes. Ceux-ci sont liés à la légitimité et à l'autorité, aux relations sans médiation, aux principes et aux pratiques et à la faible protection des plus faibles. L'hypothèse de François Dubet est d'affirmer que le travail de socialisation repose sur un principe d'homologie des expériences du professionnel et du socialisé. Le travail sur autrui est devenu un travail comme les autres, moins soumis à la «vocation» qu'à la technicité. Dans ce contexte, il est nécessaire de bâtir des institutions démocratiques de petite taille, fondées sur le métier reconnu, en évitant trois voies sans issues : le retour de l'autorité, le libéralisme et le droit. Cette homogénéité de la société créée par le programme institutionnel et qui lui est nécessairement préalable s'est éclatée en des ensembles plus nombreux et contradictoires dans lesquels les travailleurs (acteurs sociaux) ne savent plus où prendre leurs repères. La multiplicité des objectifs, l'enchevêtrement des demandes sociales, la multiplicité des classes sociales, les réseaux, le flux continu d'informations, la force des appartenances identitaires constituent la société en une mosaïque de clans, ce qui fractionne aussi les individus. Dans un travail de socialisation où ces formes d'actions sont de plus en plus éclatées, chacun doit se constituer sa propre boussole. Il est plus difficile de dire comment traiter cette nouvelle forme de socialité. Cela appartient à l'avenir, à une longue suite de décisions et d'actions qui feront la plus ou moins grande maîtrise de cette évolution. La dernière page métaphorique de Dubet, nous invite « à faire de la musique ensemble tout en restant

soi-même », et à opter plutôt pour les petites formations de jazz que pour les grands orchestres symphoniques. Dubet écrit :

« Nous vivons dans une société où chacun cherche à être soliste. Il n'y a plus que des sonates sourdes aux autres; il ne peut en résulter qu'une cacophonie et qu'une juxtaposition de narcissismes. Pour faire de la musique ensemble tout en restant soi-même, il faut se tourner vers d'autres formes musicales, à mi-chemin entre l'ordre symphonique et la réalisation personnelle du virtuose. » (2002 : 401)

Commentaires

Le contexte de la France n'est pas celui du Québec. La méthode d'investigation utilisée par Dubet consiste à étudier de manière intensive un groupe d'acteurs volontaires réunis pendant plusieurs séances, confrontés à des interlocuteurs pertinents. Ces groupes de travailleurs doivent également réagir aux interprétations proposées par les chercheurs et ces analyses conjointes représentent la trame de ce livre. Il s'agit d'une méthode intensive dont la force est de dégager une subjectivité collective et des logiques d'action et dont la faiblesse est de considérer le contexte de l'action qu'à partir de ce que les acteurs en disent.

L'annexe méthodologique de cet ouvrage peut s'avérer précieuse à des chercheurs et des praticiens-réflexifs désireux d'approfondir une démarche d'intervention sociologique basée sur l'expérience des acteurs. Dans cette perspective, ce type d'intervention ne décrit pas un travail, mais rend compte de l'expérience que les acteurs en ont. Ce point de vue centré sur la sociologie de l'expérience des acteurs porte en soi sa légitimité et sa pertinence. L'analyse sociologique de Dubet pose des assises suffisamment étayées en éducation. Toutefois, on peut se demander si le cadre théorique développé dans un contexte scolaire est ipso facto transférable à des réalités professionnelles situées hors du champ scolaire et aussi hors du contexte européen. Il serait pertinent de réaliser ce type d'analyse dans l'espace carriérologique des professions dont la finalité est d'exercer un travail sur autrui en contexte québécois. Enfin, ce livre suscite des intérêts pour ceux et celles oeuvrant au plan carriérologique. Pour terminer, il importe de souligner que l'ouvrage publié en 1994 de Dubet portant sur la sociologie de l'expérience, représente un préalable requis pour estimer la valeur de ce livre.

Liette Goyer
Professeure
Département des fondements et pratiques en éducation
Université Laval
Québec, Canada

Références citées dans cette recension

Méda, D. 1995. *Le travail. Une valeur en voie de disparition*. Paris : Aubier.
Dubet, F. 1994. *Sociologie de l'expérience*. Paris : Éditions du Seuil.

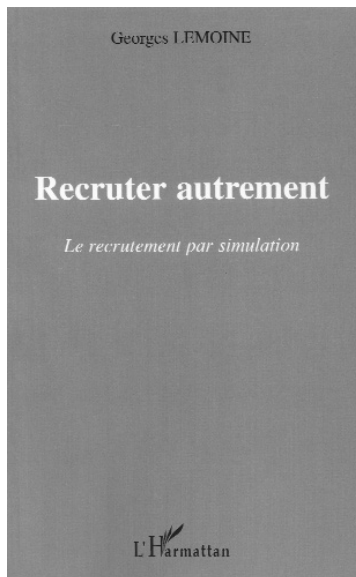
Georges Lemoine

RECRUTER AUTREMENT : le recrutement par simulation.

Paris : Éditions L'Harmattan, 2003.

246 pages, ISBN : 2-7475-4244-0, 19,8 euros

L'Harmattan : www.editions-harmattan.fr/



Voici une approche tout à fait originale que nous propose Georges Lemoine dans son livre « RECRUTER AUTREMENT ». L'intérêt et la position de l'auteur sont largement distincts de la plupart des approches classiques des ouvrages concernant les « façons » de recruter le « bon candidat » en adéquation avec le poste. En effet, l'auteur propose ici une méthode dont l'objectif principal est d'insérer les demandeurs d'emploi les plus exclus, les moins normatifs, tout en fournissant au futur employeur les garanties nécessaires de réussite des nouveaux salariés. La préface fait d'ailleurs l'économie de la problématique de l'évaluation professionnelle et préfère exposer le modèle du Trèfle chanceux de l'insertion professionnelle de Limoges (1986, 1987). Ce modèle constitue ainsi le point de départ de la réflexion de Georges Lemoine et fut utilisé dans une de ses recherches effectuée sur des cas réels de demandeurs d'emploi au sein de l'ANPE. Les résultats

trouvés ont permis d'« amorcer le cheminement » qui a conduit l'auteur à imaginer le recrutement par simulation.

La première partie de l'ouvrage pose la question de l'utilité de recruter autrement. Dans un premier chapitre, l'auteur part de l'étude précédemment citée et met en évidence les conséquences de la perte du travail sur l'individu et notamment sur les chômeurs longue durée en s'appuyant sur les travaux de Limoges et de Nuttin. Le tout est ponctué de cas réels rencontrés par l'auteur qui confèrent à l'ouvrage un humanisme certain. Il propose ensuite deux schémas mentaux représentant respectivement les actifs et les chômeurs longue durée sans que l'on sache très bien à quelles théories ils se réfèrent ni ce qu'ils démontrent exactement. Toutefois, ces schémas serviront de point de départ à la mise en place de trois actions de recherche d'emploi sur des chômeurs de longue durée qui ont permis de reconstituer les apports du travail et ainsi entraîné la réinsertion de 59,6% d'entre eux. Ces actions consistent à

développer les capacités d'adaptation des demandeurs d'emploi à l'aide d'exercices d'analogies et de métaphores, à leur redonner un statut, des horaires et des déplacements, un bureau, un revenu et à explorer le bassin d'emploi.

L'auteur propose alors d'étudier à travers des entretiens, les caractéristiques de la population retenue pour l'étude. Il regroupe les témoignages recueillis en catégories déterminées par les « profils psychologiques » des individus. Il établit ainsi une sorte de typologie des chômeurs longue durée à partir des variables identifiées comme étant des conséquences de la perte de travail (image de soi, valeurs, sentiment d'isolement...) et de leurs caractéristiques socio-démographiques. Commence alors la retranscription fidèle d'une soixantaine d'entretiens, souvent bouleversants, concernant l'image que ces chômeurs longue durée ont de leur propre situation, de leur place dans la société, de leurs plaisirs et difficultés.

L'efficacité des actions entreprises est justifiée par le pourcentage d'insertion professionnelle de chaque catégorie de ces demandeurs d'emploi sans que l'on ait plus d'informations sur les différences entre les groupes de « profils psychologiques » ou des données sur les variables prédictives de l'insertion. L'étude révèle ainsi une employabilité personnelle supérieure à celle perçue par les demandeurs d'emploi et les entreprises. En d'autres termes, les emplois fictifs permettent aux sujets de révéler une véritable polyvalence et d'exprimer leurs motivations en entretien d'embauche avec des preuves concrètes de leurs habiletés.

Dans un second chapitre, l'auteur fait un détour culturel et tente d'expliquer en quoi l'évolution technologique a été la clef du recrutement par simulation des habiletés. Il cite un pourcentage éloquent, signe de la transformation du travail : en 1966 les essais professionnels constituaient 98% des méthodes d'embauche (et sans entretiens !) pour des postes d'ouvriers et d'employés contre 1 % en 1995. Les macro-changements ou le nouveau paradigme de la révolution informationnelle « nous éloignent du pays de la main d'œuvre et nous rapprochent du pays du cerveau d'œuvre ». Cette nouvelle organisation du travail induit une évolution des critères à prendre en compte dans l'élaboration d'un poste de travail. Il précise alors quelles sont les répercussions de ces changements sur le poste de travail. Tout poste intègre des connaissances techniques, des habiletés (caractéristiques liées à la personne utilisées dans le contexte de travail), des comportements professionnels attendus dans le travail. Chaque offre d'emploi devrait alors combiner ces trois éléments. Du coup l'auteur propose d'aborder l'employabilité personnelle sous une nouvelle forme qui serait égale à la somme des connaissances techniques plus la somme des habiletés que l'on met en œuvre et des comportements que l'on maîtrise dans la vie. Les emplois ne sont plus enfermés par des diplômes mais sont plus « fluides » et conduisent donc à une certaine « fluidité des vocations ». La simulation devrait permettre de mesurer ce que l'individu saurait faire.

La deuxième partie de l'ouvrage propose donc une nouvelle façon de recruter notamment par la simulation. L'auteur explique ce choix dans un premier chapitre tout en décrivant les fondements de cette méthode. Les simulations sont des exercices d'analogies qui, selon l'auteur, permettent aux demandeurs d'emploi de mieux s'expliquer, de mieux se connaître et de mettre en évidence leurs caractéristiques. C'est à partir de cette méthode que Georges Lemoine a souhaité mettre en place une procédure de recrutement différente, évitant les « systèmes de sur-sélection » qui

empêchaient à l'évidence une insertion des chômeurs de longue durée. Il propose donc de reconstituer des postes de travail virtuels avec l'aide de l'entreprise, c'est-à-dire par la validation de la hiérarchie et le testage des simulations sur le personnel de l'entreprise afin de déterminer les niveaux d'exigences (étalonnages). Cette méthode permet de diminuer les paramètres liés à la subjectivité et aux a priori. L'auteur donne une description détaillée de la méthode employée qu'il synthétise en 10 étapes. Il présente ensuite des exemples de simulations par analogie qui sont en fait des modèles réduits de situations réelles. Le lecteur se rendra vite compte que l'affaire n'est pas aisée et qu'il s'agit bien de « réinterpréter le réel, de le déplacer et de le recomposer » tout en le simplifiant, en le miniaturisant et en gardant sa capacité à rendre compte des enchevêtrements complexes ou des interfaces des connaissances. Il faut en outre, que chaque simulation par analogie retrace toutes les tâches à résoudre dans le poste en y intégrant les habiletés personnelles nécessaires et pertinentes. Un référentiel des habiletés a ainsi été créé.

Un passage fondamental traite de la complexité du réel et donc de la nécessité de prendre en compte la totalité des champs, « les variables cachées, les paramètres flous » afin de ne pas ignorer la diversité des situations professionnelles et d'éviter les raccourcis, les stéréotypes. L'auteur se place donc résolument contre les approches de type génériques ou globalisantes. Ce chapitre se termine par la description de la procédure de simulation effectuée par le candidat (présentation de l'entreprise, des postes à pourvoir, des exercices à faire et phase d'apprentissage).

Toutes ces constructions ont nécessité la mise en place d'une méthodologie d'étude de poste dont l'auteur nous fait part dans le second chapitre. Toutefois, la méthode proposée reste dans les canons d'une analyse de poste classique sommairement exposée. Il propose deux phases nécessaires à ce travail : la définition des connaissances techniques et le recueil des habiletés. Nous entrons alors dans une description précise de la marche à suivre. Tout d'abord, une description simple et compréhensible par tous des caractéristiques et tâches du poste que l'on cotera ensuite en fonction de leur importance. Ce travail sera validé par les hiérarchiques, les pairs, les n-1. L'auteur propose 10 questions clefs qui servent à faire émerger les tâches. Le rapport du salarié avec la ou les machines est aussi à prendre en compte ainsi que ses relations avec son environnement physique, social, juridique, géographique et économique. Des exemples de cas illustrent la démarche.

Le recueil des habiletés part du « référentiel des habiletés » (proposé en annexe) dont l'auteur explique la construction dans ce dernier point. A partir du dictionnaire des synonymes et avec l'aide de 268 entreprises de plus de 20 salariés d'Europe et d'Amérique, ce référentiel nomme l'habileté, la définit et propose des comportements qui en caractérisent la possession. Mais cette partie pourtant intéressante, reste finalement peu développée.

En plus du « référentiel des habiletés », les annexes proposent deux simulations qui permettent de visualiser le type d'exercice demandé au candidat et le travail important de construction nécessaire à de telles simulations. Enfin, quelques éléments sur la motivation permettent aux demandeurs d'emploi d'en faire un meilleur usage dans des situations d'embauche.

L'ouvrage s'adresse ainsi à un public varié, du monde des recruteurs à celui des acteurs de l'insertion professionnelle en passant par les demandeurs d'emploi eux-mêmes. Si l'auteur agrémente toutes ses réflexions d'exemples concrets, d'analogies ou de métaphores historiques (ce n'est sans doute pas un hasard) qui confèrent à l'ouvrage un aspect divertissant, le lecteur devra néanmoins avoir quelques notions en psychométrie (dont l'auteur se démarque d'ailleurs) pour comprendre la démarche de construction de l'outil et remplir les exigences de validation d'une telle méthode. L'ouvrage ne donne pas toutes les clefs utiles sur ce point. Le lecteur reste d'ailleurs un peu sur sa faim en ce qui concerne le lien entre les analogies et les exercices réels. Il cerne difficilement les innovations dans la façon de construire les simulations et dans la mise en œuvre des analyses de poste.

Toutefois, l'apport de cet ouvrage nous semble indéniable dans sa façon d'aborder l'intérêt d'une méthode de recrutement non plus seulement pour les bénéfices de l'entreprise mais aussi pour l'amélioration de l'insertion professionnelle de personnes en difficulté. Le recrutement est ici envisagé comme « un chemin conduisant à l'emploi ».

En outre, la tentative de Georges Lemoine de réintroduire de la complexité dans un domaine où les praticiens cherchent désespérément des simplifications pour cerner et du coup catégoriser les individus est incontestablement novatrice, féconde et capitale pour les recherches à venir dans ce domaine. C'est sans doute la problématique de l'insertion professionnelle qui constitue le meilleur levier pour parfaire nos approches évaluatives des individus en contexte de travail.

Sonia Laberon¹
Dr en Psychologie
Chargée d'enseignement et de recherche
Université Victor Ségalen Bordeaux 2

¹ Laboratoire de Psychologie (EA 526) Université Victor Ségalen Bordeaux 2, 3ter place de la Victoire 33076

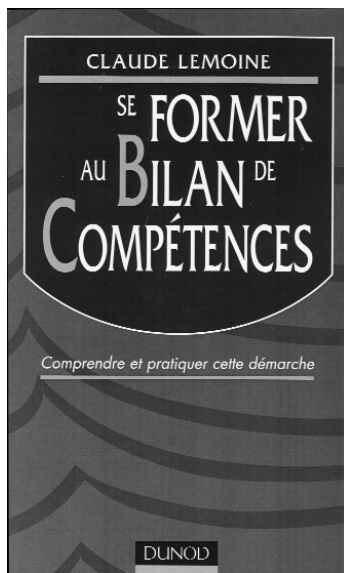
Claude Lemoine

Se former au bilan de compétences. Comprendre et pratiquer cette démarche

Paris : Dunod, 2002

147 pages, ISBN 2-10 006684-6, 20 euros

Dunod : <http://www.dunod.com>



Depuis quelques années notre revue *Carrièreologie* a publié des articles concernant le bilan de compétences (voir notamment les *Actes du Colloque* organisé à Poitiers le 19 septembre 1995 et publiés dans le numéro 2 du volume 6, 1996).

L'ouvrage de Claude Lemoine, professeur de psychologie à l'Université de Lille 3, constitue une excellente synthèse de tout ce qui a été publié sur ce sujet depuis le début des années 1990. Et surtout il peut être considéré comme un *vade-mecum* du conseiller bilan et un ouvrage de référence pour les spécialistes de l'insertion professionnelle et pour les directeurs des ressources humaines soucieux de valoriser les compétences dans leur entreprise. Ce livre est aussi accessible à toute personne qui se demande ce que lui apportera le bilan de compétences.

Ce qui frappe d'emblée c'est le souci de l'auteur de se centrer sur la personne du consultant. Il nous entraîne ainsi au cœur d'une rencontre de deux libertés où le conseiller ne conseille pas et où le bénéficiaire du bilan est invité à fournir un travail de réflexion sur soi et sur ses compétences. Le bénéficiaire n'est pas mis en situation d'être évalué ou jugé mais il est invité à entrer dans une dynamique d'auto-connaissance de soi.

L'auteur aborde successivement la comparaison de la démarche de bilan avec l'orientation scolaire, les centres d'évaluation, le porte-feuille de compétences pour souligner ensuite la spécificité du dispositif bilan. Celui-ci a l'avantage d'augmenter le taux de réussite de ceux qui s'inscrivent ensuite dans un stage de formation professionnelle, car la prise de conscience de leurs compétences permet de mieux construire leur projet avec plus de confiance et une prise de responsabilité plus grande. Cependant, le bilan de compétences n'est pas assez utilisé dans les entreprises pour leur gestion prévisionnelle des emplois, mais sert plutôt de moyen de négocier des départs ou des licenciements. Il est trop perçu par les entreprises comme non

productif pour elles et seulement bénéfique et utile pour les personnes. Pour que le bilan soit bénéfique il doit être un processus à part, axé sur la construction d'une image personnalisée de soi et la découverte de ses compétences et bien distingué des autres processus plus techniques qui ont un objectif évaluatif en fonction de références sociales extérieures, la recherche de désidérabilité sociale, la rédaction d'un CV ou la préparation d'un entretien d'embauche.

Les compétences supposent l'efficacité face à des situations-problèmes et ne sont repérables que par elles. Autrement-dit, elles ne sont observables que par leurs résultats, donc a posteriori. Pour l'auteur cette notion de compétence est donc ambiguë « puisque spontanément les compétences renvoient à celui qui les possède alors que leur mise en œuvre, seule observable, dépend du milieu et des conditions extérieures » (p.23). Ce qui veut dire qu'une personne très instruite pourra ne pas exprimer toutes ses potentialités si le milieu d'accueil lui est hostile ou inadéquat à sa façon habituelle de travailler. A l'inverse, un salarié peu diplômé pourra se révéler très performant si le milieu lui permet de s'approprier les éléments d'informations pertinents ou les modes d'agir efficaces. Il ne suffit donc pas au cours d'un bilan de prendre en compte les diplômes mais de tenir compte aussi des aspects contextuels qui n'apparaissent pas au niveau des connaissances générales. Il est souhaitable également qu'au cours du bilan la personne prenne conscience de compétences qui lui semblent quelquefois si évidentes qu'elle ne songe même pas à en parler.

Sur le plan des organisations, on s'aperçoit que le développement des compétences passe par la recherche de nouvelles formes de travail qui s'appuient sur une culture d'entreprise et un climat favorisant leur émergence. La gestion des compétences ouvre sur des scénarios variés selon que l'on se place du côté de la personne ou du côté de l'entreprise et conduit à des stratégies d'alliance ou de conflit. « Les compétences risquent ainsi d'être gérées à l'avenir comme un marché fluctuant au jour le jour, à ceci près que l'on oublie trop facilement qu'elles s'acquièrent sur le long terme et dépendent des conditions d'implication au travail et d'insertion dans un groupe » (p.29).

La perspective du bilan peut activer chez la personne des craintes relatives à l'image de soi mais aussi des attentes fortes liées à l'espoir d'un nouveau départ. Les phases du bilan ne peuvent se limiter pour autant à des résultats immédiats, même si le fait d'avoir trouvé un emploi, choisi une formation, clarifié son projet et affermi son équilibre personnel sont des choses importantes.

Les entreprises ont plutôt tendance à considérer les bilans de compétences comme une façon de gérer les difficultés personnelles, voire les plans sociaux liés aux licenciements économiques, alors qu'ils ont aussi l'objectif de réussir une formation jugée plus adéquate pour un salarié, d'éviter ainsi des abandons en cours de formation, de créer un espace de liberté et d'enclencher une réflexion sur l'orientation ou la réorientation individuelle.

L'auteur prend la peine d'étudier les trois phases principales du bilan qui doivent s'échelonner en moyenne sur trois mois avec une prise en charge directe de 16 à 24 h. Ce qui est loin d'être le cas dans la pratique puisque nous-même avons été contraint d'effectuer des bilans sur un quota de 12h ! La *phase 1* s'assure que la démarche du bénéficiaire est bien volontaire et ne répond pas à une obligation ou à une contrainte extérieure, que cette démarche lui est accessible étant

donné ses dispositions psychologiques. Le conseiller l'informe également sur les étapes et les objectifs. Ensuite sont précisées les garanties relatives au secret professionnel et à la non divulgation des informations à des tiers. Enfin les attentes sont analysées de même que la situation personnelle et professionnelle du demandeur. La *phase 2* consiste dans l'analyse de son parcours personnel. Elle a pour but de créer un climat de confiance et de cerner les acquis, lors des différentes entrevues et avec l'aide de méthodes psychométriques : capacité d'apprentissages globale et spécifique, évaluation des connaissances générales, des compétences personnelles et professionnelles, des intérêts professionnels, de la motivation, de l'estime de soi et des valeurs que la personne attache à l'activité salariée. Les tests sont utilisés moins pour classer l'individu par rapport à une population de référence que pour lui apporter de l'information à titre personnel. Leur choix est tributaire de la nature des problèmes soulevés au cours des entretiens et sont décidés en concertation avec l'intéressé. Il ne s'agit donc pas d'administrer une batterie de tests – uniforme et automatique – à tous les demandeurs de bilans ! Par ailleurs cette activité de bilan implique aussi des démarches personnelles extérieures au centre de bilan. La *phase 3* analyse les informations recueillies et en fait la synthèse. Conseiller et bénéficiaire revoient l'ensemble des étapes et le dossier auxquelles elles ont abouti. D'un commun accord, ils sélectionnent les informations pertinentes en fonction du projet envisagé. Cette phase 3 est importante et délicate, car elle implique de la part du conseiller le souci d'employer un langage simple et compréhensible et surtout d'associer le bénéficiaire à l'intégration de toutes les données qui le concernent et ne pas transformer les résultats en fonction des attentes supposées du bénéficiaire. « En fait, la réception de ces données est mieux ressentie et acceptée lorsqu'elles n'arrivent pas toutes à ce moment là, qu'elles sont échangées au fur et à mesure de l'avancement du bilan et qu'elles constituent surtout une revue d'ensemble des informations déjà disponibles » (p.41). Cette stratégie progressive permet à l'intéressé d'intégrer des informations sur lui qui peuvent parfois être différentes de celles attendues ou des appréciations qu'il avait de lui-même. La rédaction en commun, autant que possible, de la synthèse doit porter, d'une part, sur les informations relatives aux compétences existantes à promouvoir et, d'autre part, sur la mise en forme du projet personnel et professionnel et du plan d'action qui en découle. Ce plan d'action doit être concret et le plus précis possible. L'auteur termine ce chapitre sur les parcours du bilan par un tableau qui résume les trois temps du bilan de compétences (p.45).

Claude Lemoine dresse ensuite le rôle du conseiller : il n'est pas un *évaluateur* qui porte un jugement, positif ou négatif, provoquant dès le départ une appréhension chez le bénéficiaire, la crainte de ne pas être à la hauteur, d'être mal considéré. L'évaluation touche à l'image de soi, car on est jugé par rapport à une norme implicite. Le sentiment d'être évalué peut apparaître dès qu'on se sent l'objet d'une attention particulière, surtout dans un tel contexte. Il appartient donc au conseiller de faire comprendre au sujet qu'il n'est pas là pour le juger ou le jauger, mais pour faire le point avec lui et le rassurer sur la finalité du bilan.

Le conseiller n'est pas non plus un *observateur* qui relève, dans une démarche systématique, les éléments qui se trouvent placés devant lui. Le fait d'observer crée une situation où les deux pôles en présence n'ont pas le même statut, provoquant ainsi un rapport de dissymétrie.

L'observation suppose un objet : si cet objet est une personne, celle-ci se sent niée en tant que telle et se retrouve en situation d'infériorité. Elle tend alors à se tenir sur la défensive. Enfin le conseiller n'est pas non plus un *testeur* qui s'appuie sur des instruments de mesure généralement inconnus du sujet, situation qui engendre des craintes car il ignore comment il va être testé et comment on parlera de lui. D'où suspicion et défiance qui sont à l'opposé d'un climat de mise en confiance.

Au contraire, dans le cadre d'un bilan, le conseiller est au service du bénéficiaire, il est à ses côtés, afin de lui permettre de mieux se connaître et de mieux appréhender ses compétences et d'en tirer profit. Mais cette façon de se tenir à côté du bénéficiaire ne doit pas induire chez lui l'attente ou la demande d'être en quelque sorte dirigé. Le conseiller (malgré ce terme) ne doit pas être considéré comme celui qui donne des conseils sur ce qu'il faut faire, sur le choix des solutions. Paradoxalement « le conseiller ne conseille pas » (p.50). Il est donc important pour le conseiller de ne pas s'engager dans cette voie et de s'en expliquer dès le début de la rencontre. Le conseiller est essentiellement un accompagnateur : il suscite une interaction positive construite sur la confiance, l'écoute et la réassurance en proposant une méthode pour progresser dans l'analyse de la situation, des compétences et des possibilités qu'offre l'environnement professionnel. L'auteur analyse ce rôle *d'accompagnateur* dans chacune des phases du bilan.

Quant au bénéficiaire son rôle est d'être actif par le simple fait que c'est lui qui s'est volontairement engagé dans son bilan et qu'il y prend une part active : recherche d'informations, en réaliser la synthèse, construire ou modifier son projet en prenant conscience de ses compétences. C'est tout le contraire de celui qui attend qu'on lui dise ce qu'il doit faire ! Mais étant assuré du soutien du conseiller il peut prendre conscience de la faisabilité de son projet. Le bénéficiaire est également actif à un autre niveau : celui de la réflexion sur soi, de l'attention portée à lui-même et de la prise en compte de tous les aspects de la situation qui le concerne directement. Cette *auto-attention* suppose à la fois une prise de distance par rapport à soi et une forte implication, car il s'agit de poser un regard neuf sur ses compétences. Cependant, le fait de parler de soi, de faire l'inventaire de ses connaissances, d'évoquer ses problèmes actuels d'emploi, d'aborder des aspects de sa personnalité avec autrui, n'est pas une chose habituelle ou anodine. Et il est important que ce regard sur soi ne conduise pas à une déstabilisation psychologique. C'est pourquoi le bilan s'apparente, de la part du conseiller, à une démarche clinique, à un suivi personnalisé d'une personne unique, originale. Tout cela sans tomber dans une intervention thérapeutique, car le bénéficiaire du bilan n'est pas un patient, un malade, mais bien une personne normale, susceptible d'évolution et capable de se prendre en charge.

Ceci conduit à une pédagogie de l'appropriation. « Le psychologue-expert ne peut se contenter d'avoir un discours sur autrui, voire de développer des recommandations, aussi fondées soient-elles. Il lui faut en quelque sorte limiter le poids de son expertise et devenir plus qu'un expert : son rôle est de créer une situation et un climat qui permettent à l'intéressé de s'approprier des éléments nouveaux d'information sur lui-même » (p.64). Ce qui suppose que la démarche de bilan est essentiellement interactive. Du côté du conseiller il s'agit de mettre en œuvre l'approche centrée sur la personne, c'est-à-dire une écoute active dont l'expression « non

directive » employée par l'auteur ne rend pas suffisamment compte. Du côté du bénéficiaire, il doit être évident pour lui qu'il ne peut pas tout attendre d'une aide extérieure. Et c'est ici qu'entre en jeu le « sentiment d'internalité qui va souvent de pair avec un sentiment d'efficacité personnelle et aide les individus à trouver par eux-mêmes des solutions sans attendre tout d'une conjoncture qui ne dépend pas d'eux » (p.66).

L'auteur se réfère au modèle de l'emprise analytique et estime que le bilan de compétences, dans la mesure où il porte sur des informations concernant directement des personnes, peut se situer dans cette perspective : *la prise d'information sur soi, l'attention portée à soi, les instruments d'observation, relais d'emprise, et les résultats en retour* (p.67). L'emprise peut être analytique ou évaluative. En prenant une information sur un individu, on provoque sur lui une emprise qui prend la plupart du temps une forme dissymétrique. Celle-ci peut susciter en lui deux sortes de réactions : ou bien il livre moins d'indications sur lui, donne des réponses évasives ou développe seulement certains aspects qu'il suppose attendus. C'est une forme de contre-emprise. Ou alors il développe une sorte *d'auto-emprise* : avec l'aide du conseiller il accepte de s'observer lui-même et découvre des aspects de ses compétences. En devenant suffisamment observateur de lui-même, en dépassant la gêne que peut entraîner ce regard sur soi sous celui d'autrui, il enclenche un processus d'appropriation des résultats du bilan.

Parmi les instruments du bilan de compétences, l'auteur fait l'inventaire des différents types d'entretien (p.73-77). Il ne faut pas perdre de vue que l'entretien d'aide dans le cadre du bilan est « centré sur le client » et rassemble quatre caractéristiques : le bénéficiaire est demandeur de l'entretien ; c'est pour lui que l'entretien est mené ; c'est lui qui choisit le thème de l'entretien et son contenu ; enfin il s'exprime à sa façon, avec ses mots. L'auteur aborde ensuite la question des tests. Il évoque successivement leur rôle de stimulation dans la connaissance de soi, mais « un test ne donne pas d'information sur ce qu'est le sujet lui-même » (p.79). Il apporte une possibilité de comparaison avec une population dite « parente », c'est-à-dire la plus proche du sujet testé. Le test ne dit pas si l'on « est » intelligent ou non ; il indique tout simplement que l'on est capable de résoudre certaines tâches. Dans le bilan de compétences sont surtout utilisés des tests d'aptitudes, de connaissances, d'intelligence, de personnalité, d'intérêts et de motivation. On peut classer les tests, d'une part, selon leur but : décrire un état ou une dimension psychologique ; classer les mesures par rapport les unes aux autres ; établir une prévision. Cet aspect prédicatif « ne repose en fait que sur l'établissement d'une probabilité statistique et un raisonnement logique supposant une stabilité des facteurs psychologiques dans une situation identique » (p .83). On peut les classer, d'autre part, selon la méthode : les uns sont construits autour d'une tâche à réaliser, qu'elle soit cognitive ou manuelle ; les autres visent l'expression du sujet qui donne ainsi des informations sur lui.

Claude Lemoine souligne que l'utilisation des tests implique chez le conseiller des compétences élevées en psychologie afin d'éviter « des conclusions ou des extrapolations erronées ou inopportunes » (p.84). En effet, il est important de rappeler que, dans le cadre d'un bilan, l'objectif n'est pas d'abord de réaliser un classement (car celui-ci accentuerait l'impression d'une évaluation) ; mais de permettre au bénéficiaire de découvrir ses caractéristiques et d'en prendre conscience.

Le chapitre 7 est consacré à la déontologie. Le principe fondamental est avant tout de ne pas nuire à autrui selon le vieil adage de l'Antiquité : « *primum non nocere* ». Ceci implique que la déontologie s'appuie sur la compétence professionnelle, sûre et validée, du conseiller afin d'éviter des usages abusifs et des affirmations hâtives, qui sonnent comme un verdict final ou une ingérence dans le domaine personnel. Il ne s'agit donc pas de la défense corporatiste d'une profession, bien que le psychologue doive être parfois défendu contre la pression de l'institution pour laquelle il travaille. Il s'agit d'une déontologie constructive qui valorise la place du bénéficiaire (p.98).

L'auteur prend la peine de s'attarder sur les effets du bilan (chapitre 8). Il y a les effets sur la carrière. Ainsi, sur le plan de la formation professionnelle, il apparaît que ceux qui sont passés par le dispositif du bilan choisissent davantage par eux-mêmes la formation qui leur convient. Sur le plan économique, le bilan de compétences permet de mieux utiliser les budgets de formation continue, car souvent les stagiaires s'engagent ou sont engagés dans une formation pour laquelle ils ne sont pas préparés. Sur le plan de l'emploi, le passage par le bilan de compétences favorise la réussite dans la recherche d'un emploi. Les effets psychologiques du bilan montrent chez les bénéficiaires du bilan : a) une dynamisation qui les entraîne à se renseigner avec plus de pertinence sur une formation professionnelle, à mieux cibler leurs lettres de motivation, à revoir avec plus d'acuité leur curriculum vitae ; b) une amélioration, même limitée, de l'estime de soi ; c) une plus grande richesse et diversité des compétences décrites et une évolution sensible sur la représentation des savoir-être ; d) le sentiment de mieux se connaître et d'avoir pu clarifier l'image de soi. Enfin « il résulte de l'ensemble des travaux actuels que le dispositif bilans produit des effets positifs pour les bénéficiaires, les aide à se repérer pour mieux repartir dans leur vie professionnelle et joue un rôle de soutien dans le sens d'une formation à la gestion de carrière » (p.119-120).

Pour conclure, le bilan « a montré son utilité sociale pour les personnes en difficulté d'emploi et celles qui se trouvent en période d'incertitude ou en cours de mutation professionnelle ». (p.121). Mais le bilan n'a pas encore « été suffisamment perçu comme une composante à intégrer aux objectifs stratégiques des entreprises » et ceci dans le cadre d'une mise en place d'une logique des compétences. Sans doute la demande importante de bilans d'une part, et les limitations budgétaires de l'autre, n'ont-elles pas permis à tous les centres de bilans d'améliorer la qualité de leurs services vu les limites de temps qui leur étaient imposées. Pourtant le bilan de compétences a conquis sa place comme étape intermédiaire entre le marché de l'emploi et les compétences individuelles.

Malgré quelques redites, l'ouvrage de Claude Lemoine garde tout son intérêt et toute sa valeur pour la réflexion et la clarification de certains aspects du bilan, aussi bien pour le praticien que pour l'étudiant.