

Conseiller en Bilans de Compétences : un métier exigeant.

Par Myriam Bousselet
Directrice de CBC, formatrice et coach
mai 2008 ©

Les conseillers bilans sont pour partie des psychologues, mais les centres privés les associent à des praticiens d'horizons différents. On trouve parmi eux d'anciens ingénieurs, commerciaux, juristes, spécialistes de la communication, informaticiens, formateurs etc. Tous ont accru leurs compétences par des formations spécifiques aux bilans de compétences, à la gestion des ressources humaines, des compétences et des carrières, à l'accompagnement, à la conduite de projet, à l'orientation ainsi qu'aux tests psychotechniques. Beaucoup ont suivi des formations touchant au domaine de la psychologie ou des ressources humaines (analyse transactionnelle, programmation neurolinguistique, hypnose, gestion des conflits, psychothérapie etc.) Ils peuvent aussi avoir effectué un travail sur eux-mêmes que ce soit pour du développement personnel ou une démarche thérapeutique. Quelques-uns sont en supervision individuelle ou de groupe. Leur rôle est de mettre en confiance, d'écouter, d'aider, de soutenir, de dynamiser. Ils doivent rester impartiaux, conscients des valeurs et des cadres de références des clients, respectueux, calmes et fermes.



LES CRITERES D'APPRECIATION DU TRAVAIL DE CONSEILLER.

Un conseiller-bilan est confronté à des situations de gestion et de résolution de problèmes, de conflits internes, interpersonnels ou de groupes. Témoin de manifestations d'attitudes et de comportements variés, d'expressions d'émotions fortes, associés parfois à des confrontations qui peuvent se révéler violentes, il doit rester serein pour accompagner des clients qui traversent des états de crise ou de forte introspection, de remise en cause par soi-même ou par l'autre, et même parfois de dépression. Par conséquent, pour affronter ces situations de manière contrôlée, il doit développer une confiance dans son rapport à lui-même, à l'action ainsi qu'aux autres. Il lui faut se reconnaître une légitimité, un charisme, une certaine valeur pour

exercer ce métier. Certaines qualités professionnelles sont indispensables dans l'exercice de ses fonctions parmi lesquelles on trouve :

1. La confiance en soi.

Lionel Bellenger caractérise parfaitement la confiance en soi : « *Avoir confiance en soi, c'est :*

- *Se sentir concerné par soi et ce qui nous arrive, y attacher une importance et respecter ce qu'on ressent et ce qu'on éprouve.*
- *Avoir vérifié qu'on avait quelques certitudes sur nos réactions, qu'on pouvait prédire facilement certains de nos comportements, qu'on était rarement pris de court, ou surpris au point d'être désarmé ou démuni.*
- *Se sentir le plus souvent libre de son choix, maître de ses réponses.*
- *Oser prendre des risques, les partager ou pas, en prendre avec soi sans crainte de s'en vouloir trop.*
- *Faire preuve de consistance, de cohérence interne, d'accord avec soi, bref d'unité.*
- *Etre capable de transparence, au sens de voir clair dans les critères qui nous font accepter, renoncer, différer.*
- *Vivre le sentiment d'une bonne coopération avec soi, avoir l'impression de dialoguer et de rechercher le meilleur accord possible en acceptant ses atouts et ses points vulnérables. » (Lionel Bellenger, 1988 - p.90)**

Cette confiance simple en soi doit permettre aux professionnels de l'accompagnement de faire face aux défis permanents que réclament les situations professionnelles comme celles qu'ils ont à gérer, en faisant les bons choix, en prenant des décisions pertinentes, en étant créatifs pour s'adapter aux situations et aux contextes particuliers et nouveaux pour eux.

2. La congruence.

Le conseiller doit avoir une façon d'être qui sera perçue par l'autre comme digne de confiance, crédible, conséquente. En d'autres mots, il doit faire preuve du maximum de congruence : « *Congruence est le terme que nous avons employé pour indiquer une correspondance exacte entre l'expérience et la prise de conscience. » (Carl Rogers, 1967 - p. 238)** Sa conscience, son expérience et sa communication doivent être en accord et il se doit d'être ouvert et chaleureux dans son accueil, faciliter la première prise de contact qui est primordiale pour créer un lien.

3. La capacité d'accueil et de communication.

Accueillir au sens plus prosaïque du terme, c'est aussi mettre les clients dans des conditions matérielles qui leur garantissent du confort et de la confidentialité. Commencer un bilan c'est d'abord présenter le lieu institutionnel, les règles, l'organisation, la méthodologie, mais aussi soi-même et répondre en toute sincérité

aux questions posées (statut, formations compétences etc.) Tout doit s'effectuer dans la transparence.

4. L'écoute active.

Passée cette phase d'accueil, la suite du processus va être rythmée par l'écoute active du conseiller qui est à la base de tous les entretiens d'accompagnement et de relation d'aide. Dans l'écoute, même si le conseiller ne parle pas, il y a une masse d'indicateurs non verbaux perçus par le client qui lui donnent des indications sur sa présence active et impliquée dans l'entretien. L'art de l'écoute, car c'est un peu un art, rejoint l'art de l'observation et de la conversation. Quelles sont les caractéristiques d'une bonne capacité et d'une bonne qualité d'écoute :

- Être capable de se taire pendant un temps parfois très long (une heure à trois heures) sans interrompre, sans manifester de signes de lassitude ou d'impatience, d'ennui ou de rejet.
- Attendre une pause ou la fin d'une phrase pour reprendre la parole, rebondir sur un argument.
- S'adapter au rythme et au niveau linguistique de son interlocuteur.
- Ne pas commenter les réponses ou les affirmations du client, mais relancer le dialogue par des demandes de précisions, d'illustrations.
- Reformuler, recadrer, poser des questions ouvertes, canaliser, suggérer, mener un entretien non directif ou éventuellement semi-directif.
- Garder une neutralité bienveillante, ne pas fonctionner avec des présupposés ou des préjugés, ne pas non plus faire d'inférences excessives.
- Savoir supporter le silence, les émotions, les pleurs et inviter les clients à exprimer ces affects et à verbaliser.
- Faire le vide en soi, faire preuve de constance, de calme, de fermeté, se sentir en sécurité et garder sa vigilance et son acuité.
- Préserver sa réactivité, son intuition, son humour.

Plus un conseiller aimera communiquer, plus sa connaissance et son repérage rapide des codes linguistiques et corporels seront rapides et familiers. C'est là qu'interviennent les autres dimensions requises par ce type de fonctions, notamment la nécessité de curiosité, d'observation, d'ouverture d'esprit et d'ouverture culturelle et multiculturelle.

5. L'acceptation du silence et du vide.

Le conseiller doit être capable d'écouter dans le silence le client qui s'adresse à lui et qui lui fait face pendant plusieurs heures. Cette personne n'a pu révéler à personne depuis plusieurs mois sa problématique, ses angoisses, ses doutes, en somme toute son histoire de vie dans sa dimension professionnelle ou extra-professionnelle. Le conseiller doit pouvoir laisser le silence s'installer lorsque les émotions sont trop

fortes, lorsqu'elles submergent éventuellement le client, que les mots sont enfouis, que les gorges sont serrées par l'émotion (Carl Rogers, 1967)*

6. Le rôle de catalyseur et de miroir.

Le conseiller peut servir de miroir. Dans cette situation, il renvoie au client son image, son être, ses émotions, ses propos. Il lui tend une vue de ce qu'il est en cet instant, ce qu'il ne pouvait voir ou ne voulait voir. Une cliente m'a dit un jour : *« vous me montrez ce que je suis comme si vous me tendiez un miroir, mais vous l'approchez de plus en plus près à chaque séance, et comme vous me le tendez devant le visage, devant mes yeux, je suis obligée de le regarder en face, je ne peux plus détourner le regard. Ce n'est pas comme devant les vitrines des magasins où je me regardais mais juste à moitié, sans trop vouloir me voir, de vraiment loin pour ne pas me voir vraiment, et surtout très vite pour ne m'attarder sur moi-même. »*

Le conseiller jouant de la réflexion a rempli son rôle de catalyseur et de miroir, les clients peuvent alors découvrir d'un regard neuf leur propre rôle en terme absolu et en termes relatifs et contextuels. Ils en viennent à développer une vision nouvelle qui suscite à chaque entretien une prise de conscience plus profonde. La lucidité et la compréhension plus affinée de leur problématique notamment professionnelle vont les libérer et les dynamiser. Progressivement, ils vont reprendre confiance en leurs potentialités, élaborer d'autres modèles de représentations, envisager des options de changement et élaborer un plan d'action pour concrétiser leurs nouveaux projets.

7. L'empathie.

L'empathie est considérée comme la qualité préalable nécessaire à toute approche et toute relation interpersonnelle, comme la relation thérapeutique, mais aussi toute relation d'aide, de soutien, d'accompagnement. Dans de nombreuses professions, l'empathie "*concept nomade*" (Gérard Jorland, 2004)* est le maître-mot notamment dans les professions du domaine de la santé, du social, de la communication, de la créativité, de la pédagogie, des ressources humaines et donc très précisément dans les bilans, la médiation et le coaching. Pour Carl Rogers, le cadre de l'empathie se définit ainsi : *« l'empathie c'est percevoir le cadre de référence interne d'autrui aussi précisément que possible et avec les composants émotionnels et les significations qui lui appartiennent comme si l'on était cette personne, mais sans jamais perdre de vue la condition du comme si »* (Carl Rogers, 1970 - p. 230)*

8. L'accompagnement dans la prise de décision et l'ajustement au changement.

Au sein de sa pratique professionnelle, le conseiller va guider et accompagner des clients dans leurs prises de décisions. Diverses étapes ponctuent la prise de

décision, et à chaque étape devront être choisis des méthodes et des outils adaptés aux clients pour les amener à une résolution de problèmes équitable et efficace :

- faire face au problème et rechercher les alternatives
- analyser et évaluer les alternatives
- prendre une décision et s'y tenir grâce à un plan d'action réaliste

Les clients sont parfois plus affectifs que cartésiens dans leur analyse ou leur approche du problème à résoudre, ils sont en conflit interne et/ou externe,



prisonniers de leurs affects, de leurs émotions et pièges mentaux (biais cognitifs), ils adhèrent à certaines normes consciemment ou inconsciemment et s'y raccrochent. Par exemple lors des entretiens et confrontations éventuelles on distingue que certains clients suivent une norme d'externalité et d'autres d'internalité, les premiers expliquant tous les événements qui leur arrivent par la malchance, les circonstances extérieures à eux, les problèmes causés par les autres, les seconds se visualisant comme le facteur causal des situations. Le conseiller doit savoir faire la part des choses et remettre à sa place la responsabilité que chacun va assumer dans sa dimension individuelle ou sociale.

En conclusion, pour cerner le rôle et le champ de compétences du conseiller en bilan de compétences on peut reprendre la définition de Bernaud : « *Les conseillers bilans se situent à l'interface de la psychologie, de l'orientation, de la psychologie clinique et de la psychologie sociale et du travail, de la sociologie, de l'économie et des sciences de l'éducation* » (Jean-Luc Bernaud, 1997 - p. 263)*

*Bibliographie

- BELLENGER L. (1988) L'argumentation, Paris, Editions ESF.
- BERNAUD Jean-Luc (1997) Les modérateurs des effets du bilan de compétences, une approche individuelle et situationnelle, Paris, Revue Européenne de Psychologie - vol. 48 n°4.
- JORLAND G. (2004) L'empathie, histoire d'un concept, Paris, Odile Jacob.
- ROGERS C. (1967) Le développement de la personne, Paris, Dunod.
- ROGERS C. (1970) La relation d'aide et la psychothérapie, Paris, ESF.

merci de n'utiliser ce texte qu'avec l'autorisation de l'auteur – Myriam Bousselet © myriam.bousselet@wanadoo.fr