

Cécile Debray

Sarah Famery

Le bilan de compétences

© Groupe Eyrolles, 2010
ISBN : 978-2-212-54337-7

EYROLLES



Sommaire	5
Introduction	7
Tout pour mener votre bilan de compétences	7
<i>Bâtir votre projet, clarifier vos choix, valoriser vos acquis</i>	8
La démarche	10
<i>Deux auteurs : la complémentarité et la richesse de deux approches</i>	10
<i>Un parti pris</i>	10
<i>Des conseils pour mener vous-même votre bilan de compétences</i>	11
Comment cheminer dans ce guide ?	11
<i>Chaque bilan est unique</i>	12
<i>Aborder tous les thèmes</i>	13
Quels sont vos objectifs et qu'attendez-vous de votre bilan ?	14
<i>Définissez vos objectifs</i>	14
<i>Quelques pistes pour cheminer</i>	15
Préambule : D'abord retrouvez qui vous êtes	21
Un petit retour sur vous-même	22
Qui êtes-vous ?	23
<i>Quelles sont vos racines ?</i>	24
<i>Quels ont été les choix importants pour vous ?</i>	26
<i>Aujourd'hui, dans quel état d'esprit êtes-vous ?</i>	27

Partie I Identifiez vos compétences

Un mot sur les savoir, savoir-faire et savoir-être	34
Comment repérer vos compétences ?	36
Chapitre 1 : Analysez votre trajectoire professionnelle	37
Repérons ensemble les caractéristiques de trajectoire professionnelle	38
<i>Tout d'abord, retracez votre parcours</i>	38
<i>Analysons les activités que vous avez menées et les fonctions que vous avez exercées</i>	44
<i>Faisons ensemble la synthèse de votre parcours professionnel</i>	49
Que dire sur vos activités extraprofessionnelles ?	50

À propos, est-il temps pour vous de songer à changer de poste ?.....	52
<i>Évaluez votre activité actuelle</i>	52
<i>Faisons le point sur les notes que vous avez mises</i>	54
<i>Croisons les critères d'efficacité et de plaisir</i>	56
Chapitre 2 : Identifiez vos connaissances et vos savoir-faire	61
Quels sont vos champs de connaissances ?	61
<i>Tout d'abord faites la liste de ce que vous connaissez</i>	62
<i>Analysons ensemble la liste que vous avez établie</i>	62
<i>Dans quel autre environnement pourriez-vous utiliser vos connaissances ?</i>	67
Quels sont vos « savoir-faire » ?	69
<i>Partons simplement de verbes d'action</i>	69
<i>Passez à la rédaction de ce que vous savez faire</i>	71
Quelles sont vos dominantes ?.....	75
<i>L'exemple du responsable de production</i>	75
<i>Les familles de savoir-faire</i>	77
<i>À quoi ressemble votre graphe ?</i>	79
Quels sont les contextes professionnels qui sollicitent le plus vos savoir-faire ?	86

Partie II

Que dire de votre personnalité ?

Chapitre 3 : Quelle est votre façon de penser, de raisonner ?	95
Votre style de raisonnement	95
<i>Quelle est votre démarche intellectuelle privilégiée ?</i>	100
Chapitre 4 : Quels sont vos modes relationnels ?	103
Votre portrait... ou ce qu'on dirait de vous	104
Quel est votre positionnement relationnel ?	105
<i>Dans votre environnement professionnel</i>	106
<i>Et dans l'environnement personnel</i>	110
Quelle est votre attitude dans le travail ?.....	111
<i>Évaluez vous-même vos comportements</i>	111
<i>Comment gérez-vous les conflits ?</i>	115
<i>Quel est votre rapport à la hiérarchie ?</i>	116
<i>Quelles sont vos relations avec vos équipes ?</i>	118
<i>Quels sont les environnements qui vous conviennent ?</i>	119

Partie III

De quoi avez-vous envie ?

Se donner le temps de réfléchir	124
Mais de quoi sont faites vos motivations ?	126
Différents éléments d'origine mixte	127
En général, qu'est-ce qui vous motive et vous démotive ?	129
Chapitre 5 : Quels sont vos « désirs » ?	133
Des bienfaits de reconnaître ses désirs	134
<i>Les désirs : rêve ou réalité ?</i>	<i>137</i>
<i>Lever les censures et les interdits</i>	<i>138</i>
<i>Rester acteur et vivant</i>	<i>140</i>
Alors, et si vous rêviez... ..	141
<i>Osez formuler vos désirs</i>	<i>142</i>
<i>Comment savoir s'il s'agit d'un désir ?</i>	<i>145</i>
<i>Comment différencier le rêve d'un vrai désir ?</i>	<i>147</i>
Quels sont vos autres souhaits ?	149
Avez-vous vraiment osé formuler tous vos désirs et vos souhaits ?	151
<i>Interrogez-vous</i>	<i>152</i>
<i>Pour aller plus loin</i>	<i>157</i>
Chapitre 6 : Quel est votre « moteur » ?	159
Désir et moteur	161
<i>En relation aux autres</i>	<i>161</i>
<i>Moteur et motivation</i>	<i>162</i>
<i>À moteur identique, métiers différents et à métier identique, moteurs différents</i>	<i>163</i>
<i>Connaître votre moteur : de multiples avantages</i>	<i>164</i>
Pour vous mettre sur la voie	165
<i>Repérez les signes</i>	<i>167</i>
<i>Des mots-clés pour vous aider</i>	<i>168</i>
<i>Cernez votre moteur</i>	<i>170</i>
Chapitre 7 : Quelles sont vos sources de plaisir ?	171
Deux principales sources de plaisir	171
Au fond, qu'aimez-vous faire ?	173
Comment être sûr que l'on aime vraiment faire quelque chose ?	175
Quelles sont vos sources de satisfaction ?	176
Quels sont vos besoins ?	177
<i>Plusieurs types de besoins</i>	<i>178</i>
<i>Comment se déclinent chez vous les besoins de base ?</i>	<i>178</i>
<i>Quels sont vos besoins personnels ?</i>	<i>179</i>

Quels sont vos goûts et vos domaines de prédilection ?	180
<i>Les grands domaines d'appétence</i>	181
<i>Quels sont vos domaines de prédilection ?</i>	181
<i>Des domaines de prédilection au choix d'une filière ou d'un métier</i>	182
Chapitre 8 : Quelles sont vos valeurs ?	183
Votre système de valeurs	183
<i>Sachez vous interroger</i>	183
<i>Des mots-clés pour vous aider</i>	184
Différents pôles de valeurs	185
Finalement, quel serait votre emploi « idéal » ?	186
Chapitre 9 : Quelles sont vos priorités aujourd'hui ?	187
Sachez reconnaître vos priorités	188
Qu'attendez-vous de votre emploi ?	189
<i>Mais encore... ?</i>	190
Chapitre 10 : Finalement, que voulez-vous changer ?	193
Qu'est-ce qui est fondamental pour vous ?	194
<i>Hiérarchisez vos desiderata</i>	195
<i>Commencez à orienter vos choix</i>	195
En cas de grande confusion	197
<i>S'il faut trancher</i>	198
<i>Si vraiment vous bloquez</i>	198
Avez-vous besoin de changer et jusqu'où ?	199
<i>1^{er} temps : Mesurez les écarts entre vos « envies » et votre réalité</i>	199
<i>2^e temps : Pondérez ces écarts entre vos « envies » et votre réalité</i>	200
<i>3^e temps : Regardez les choses en face</i>	201
<i>Terminons notre analyse et faisons des hypothèses</i>	201
Alors, vous voulez changer un peu, beaucoup, passionnément... ?	202

Partie IV

Élaborons votre projet et identifions vos axes d'évolution

Qu'est-ce qu'un projet ?	207
Chapitre 11 : Élaborez votre projet : partir des motivations ou des compétences ?	209
Les principaux cas de figure	210

<i>Vous envisagez un changement relativement important</i>	210
<i>Vous envisagez un changement peu important</i>	210
Si vous partez de vos motivations	210
<i>Revisitez l'ensemble de vos motivations</i>	211
<i>Et vos compétences alors ?</i>	214
Si vous partez de vos compétences.....	215
<i>Revisitez l'ensemble de vos compétences</i>	215
<i>Et vos motivations alors ?</i>	215
À présent, il est temps de boucler votre projet	218
Chapitre 12 : Construire un projet professionnel	
quand tout est flou	221
Quelle est votre « identité » professionnelle ?	222
<i>Quand votre identité professionnelle est basée sur vos connaissances</i>	224
<i>Quand votre identité professionnelle est basée sur votre style de raisonnement</i>	225
<i>Quand votre identité professionnelle est basée sur votre personnalité</i>	227
Visualisez votre identité professionnelle.....	230
Comment élaborer votre projet à partir de votre pyramide de « compétences » ?	232
<i>Vous souhaitez une évolution en interne</i>	232
<i>Vous souhaitez une évolution en externe</i>	234
<i>Vous êtes dans des fonctions d'expert</i>	234
<i>Vous êtes dans des fonctions de type généraliste</i>	237
Et si finalement vous aviez trop de pistes.....	238
Chapitre 13 : Entre désir et réalité	241
Prenez en compte vos contraintes personnelles	242
Tenez compte de la réalité du marché pour valider votre projet	244
<i>Voyez comment consolider votre projet</i>	245
<i>Sachez influencer la lecture du « marché »</i>	245
La création d'entreprise vous tente ?	247
<i>Anticipez la phase de création</i>	248
<i>Anticipez la phase de fonctionnement</i>	248
Chapitre 14 : Préparez votre changement	251
Établissez votre plan d'action.....	252
La stratégie à adopter	254
Quels sont vos axes de progrès personnel ?.....	254

Partie V

Et maintenant réussir ?

Chapitre 15 : Êtes-vous prêt à passer à l'action ?	261
Validez votre engagement	261
Êtes-vous prêt à prendre la décision de changer ?	264
Avez-vous suffisamment confiance en vous ?	268
Sachez tenir compte de votre rythme	270
Chapitre 16 : De quoi allez-vous parler et comment ?	275
Liste des tableaux	279

Chapitre 1



Analysez votre trajectoire professionnelle

Bien sûr vous connaissez votre histoire et votre parcours professionnel. Vous en avez aussi nécessairement une perception, parfois déformante d'ailleurs, de réussite ou de laisser-aller, peut-être des regrets ou d'éventuelles déceptions, des satisfactions, des périodes de rendez-vous gagnants ou de rendez-vous manqués. Vous avez l'impression de l'avoir subi ou clairement piloté, il vous paraît homogène ou un peu chaotique. En tout cas, il est souvent trop proche de vous, trop évident et le décrire, l'examiner avec un œil neuf et lucide, n'est pas toujours aussi simple qu'il y paraît.

Analyser votre parcours professionnel va toutefois vous permettre de prendre du recul, d'identifier les activités que vous avez menées, de construire éventuellement une cohérence de parcours et donc une légitimité pour votre prochaine évolution professionnelle, de préparer peut-être la future rédaction de votre CV ainsi que vos entretiens, en vous rendant plus clair et plus intelligible auprès de vos interlocuteurs.

Analyser votre parcours professionnel peut également vous permettre d'objectiver vos ressentis qui sont peut-être à l'origine de votre réflexion actuelle.

Repérons ensemble les caractéristiques de trajectoire professionnelle

■ Tout d'abord, retracez votre parcours

Cette phase va peut-être vous paraître peu motivante dans la mesure où vous avez l'impression de déjà « savoir ». Toutefois elle est indispensable : ne l'escamotez pas. Elle vous sera nécessaire par la suite. N'ayez pas peur d'écrire des évidences. Les omettre risquerait de rendre votre synthèse incomplète.

L'objectif à présent est de repérer les événements et réalisations qui ont participé à la construction de ce que vous êtes aujourd'hui tant professionnellement que personnellement. Dans le tableau suivant, énumérez les différents postes que vous avez occupés depuis que vous travaillez.

■ Notre conseil

Nous vous conseillons de remplir dans un premier temps les trois premières colonnes et de revenir seulement ensuite à la quatrième colonne. Dans cette dernière, les faits marquants se rattachent à la période, ils peuvent ou non être liés à l'exercice professionnel. Il peut s'agir d'événements hors du champ professionnel (par exemple familiaux).

Synthèse de votre parcours professionnel

Période	Entreprise – Intitulé du poste – Localisation	Principales activités du poste (quoi ? dans quel but ?)	Points marquants de cette période (personnes ou événements)

À présent prenez un peu de temps pour analyser votre tableau en répondant aux questions suivantes.

Nous cherchons à vous faire identifier des récurrences, des constantes mais aussi peut-être à vous permettre de regarder votre parcours en changeant de perspective.

Exploitions vos réponses

- Avez-vous eu du mal à vous souvenir de certaines dates ? De certaines tâches ?
- Y a-t-il une continuité dans votre parcours professionnel ?
- Pouvez-vous en donner des raisons ?
- Y a-t-il des motifs similaires qui se retrouvent à l'origine de vos changements de poste (sollicitations extérieures, usure de votre part, réorganisation, etc.) ?
- En général, est-ce à votre initiative que les changements de poste ont eu lieu ?
- En général, évaluez-vous bien, lors de la présentation d'un nouveau poste, la réalité de celui-ci ?

Autrement dit, aviez-vous bien anticipé les missions et les tâches qui vous seraient confiées ? La réalité est-elle en phase avec votre anticipation ?

- Savez-vous, pour chaque poste, les raisons qui ont poussé vos hiérarchies ou les interlocuteurs qui vous ont choisi à vous proposer cette mission ou cet emploi ?

Quelles compétences, quels traits de votre personnalité ont-ils repérés en adéquation avec les missions qu'ils vous ont confiées ?

- *A posteriori*, de leur point de vue, ont-ils eu raison de vous proposer le poste ?
- Avez-vous effectivement mobilisé les compétences ou traits de personnalité sur lesquels ils comptaient, lors de la réalisation de vos missions ?

Quelle est votre « couleur » professionnelle ?

En décrivant votre parcours professionnel, vous indiquez des caractéristiques structurantes de votre positionnement professionnel.

Les bonnes questions à vous poser

- Y a-t-il des constantes en termes de secteur d'activité ? Avez-vous un parcours dans le même secteur ou dans les mêmes fonctions ?

Par exemple : vous avez une expérience de la vente de biens industriels. Vous avez changé de produit au cours de votre parcours mais êtes resté sur la même logique produit : vous étiez chez un fabricant de composants électroniques et vous êtes passé chez un intégrateur.

- Êtes-vous dans une filière d'emploi réservée à certains diplômés, comme par exemple médecin ou infirmier... ?

Nous cherchons ici à vous faire mettre en avant votre « couleur » professionnelle. Ainsi, si vous avez depuis quinze ans travaillé dans des secteurs de biens industriels, vous n'avez actuellement aucune crédibilité immédiate pour aller vous vendre sur le secteur des biens de consommation, et cela même si vous en avez envie, même si vous pensez que vous saurez vous y adapter.

Il ne s'agit pas pour l'instant de vos souhaits et desiderata. Il s'agit de repérer les étiquettes que votre parcours professionnel a collées sur votre bagage « compétences ». Nous verrons ensuite ce que vous pouvez faire si vous souhaitez changer de filière.

L'image des étiquettes et du bagage n'est pas totalement anodine. Votre parcours vous a amené à voyager dans certains postes, secteurs, fonctions. Il vous a conduit à faire face à certaines situations, certains contextes. Vous avez ainsi « récolté » des images, des étiquettes, tout comme une valise dans un centre de triage d'un aéroport. Vos étiquettes disent d'où vous venez.

Vous serait-il possible de changer d'image ?

Puisque vos étiquettes sont visibles pour un œil extérieur, il est important tout d'abord de connaître leur nature – ce qui est lisible pour vos interlocuteurs – mais aussi de veiller à les rendre les plus claires possible. C'est à vous de réfléchir et de décider de celles que vous voulez mettre en avant et de celles que vous souhaitez laisser dans l'ombre.

Vous avez peut-être remarqué qu'il existe des étiquettes qu'il est impossible de minorer. Elles sont tellement évidentes, connues, appréciées ou identifiées que vous ne pouvez pas les dissimuler.

■ Par exemple

Supposons que vous ayez travaillé sur un champ très technique en développant une réelle expertise. Souhaitant évoluer vers des fonctions de management et perdre cette spécificité d'expert, vous cherchez aujourd'hui à répondre à des postes en interne et en externe. Et à chaque fois on vous dit : « *Le management ? Mais vous n'avez pas beaucoup d'expérience dans ce genre de mission. Ne serait-il pas plus judicieux de faire ce que vous savez faire, en restant dans votre spécificité qu'après tout vous avez mis du temps à acquérir ?* »

Expert vous êtes, expert restez !

Vous avez ainsi réalisé combien il est difficile de ne pas être étiqueté par un interlocuteur. Il est parfois exaspérant de se savoir capable de faire autre chose, quel que soit d'ailleurs son âge, et de se voir remis dans une case, réduit à un savoir-faire parce que notre interlocuteur ne voit que ce que l'on a fait et rarement ce que l'on pourrait faire de différent.

Cependant si vous souhaitez faire évoluer la perception de votre interlocuteur, cela ne se fera pas en lui martelant sur tous les tons que vous êtes capable de faire autre chose. Il dira éventuellement « *oui, oui* », cependant dans le même temps un « *mais* » se formera dans son esprit qui empêchera cette évolution : « *Oui, vous pourriez mais... vous allez vous ennuyer, vous partirez dès que vous aurez trouvé un poste mieux payé, vous n'avez pas d'expérience, vous ne tiendrez pas le coup, c'est trop différent de ce que vous savez faire, je ne crois pas que cela vous plaira...* »

Surtout n'affrontez pas ces jugements de valeur directement. Dire, à quelqu'un qui vous pense inexpérimenté, que vous savez apprendre n'enlève rien à son jugement que « *oui vous pouvez apprendre* » mais que définitivement « *vous n'êtes effectivement pas expérimenté* ». Quand bien même auriez-vous une petite expérience à lui raconter pour contrecarrer sa perception, il répondra immuablement : « *Oui, oui, en effet, mais elle n'a duré que trois mois...* » ou bien « *C'était il y a bien longtemps...* » ou encore « *Vous savez, notre société est vraiment spéciale...* »

Notre commentaire

Plus vous chercherez à modifier votre image en demandant à votre interlocuteur de prendre en compte d'autres paramètres, plus vous renforcerez sa perception. Convaincre par la contradiction ou l'esprit logique est rarement gagnant.

Supposons de nouveau que vous êtes l'expert qui souhaite dorénavant acquérir une expérience de management. Ne cherchez pas à changer votre image en mettant en avant des expériences mineures de management. Revendiquez tout au contraire l'image si éclatante de votre expertise. Après tout, elle reflète ce que vous êtes aujourd'hui. C'est autrement que vous aurez à rassurer vos interlocuteurs sur vos capacités futures de management d'équipe.

Cette digression a pour but de vous convaincre qu'il est important d'identifier, pour pouvoir mieux les maîtriser, les caractéristiques de votre parcours professionnel. Ce sont ces caractéristiques qui construisent une image professionnelle et vous donnent, pour reprendre notre analogie des bagages, des étiquettes de savoir-faire.

Cependant, puisqu'il faut assurer le marketing du produit « Vous », il est nécessaire de lui construire une cohérence. Il semble alors indispensable de réfléchir à la manière d'organiser l'affichage de ces étiquettes : puisque « étiquettes » il y aura, maîtrisez votre image.

■ **Notre conseil**

N'ayez pas de regrets ou ne soyez pas gêné par ces étiquettes. Au contraire, assumez-les, revendiquez-les, elles sont à vous. Pour autant, elles ne vous résument pas à elles seules. Vous êtes bien plus que cela. Il existe des méthodes pour faire passer que vous êtes riche de multiples potentialités non encore forcément exploitées. La manière que vous aurez de présenter vos étiquettes, de les assumer, conditionnera la perception de votre interlocuteur bien davantage que vous ne pouvez le penser.

Trouvez votre fil d'Ariane

Si votre parcours vous paraît très décousu, il est nécessaire que vous construisiez une légitimité et apportiez une cohérence dans vos choix professionnels.

Un moyen de construire cette cohérence est de vous rappeler pourquoi vous avez été recruté, vous, aux différents postes que vous avez occupés. Parfois, cela est lié non pas à des tâches

similaires que vous auriez déjà réalisées mais à des comportements professionnels similaires ou à des contextes particuliers également similaires. Cherchez donc les niveaux de similitude dans votre parcours.

Entendons-nous bien : par similitude, nous ne sommes pas en train de dire qu'il faut que vos différentes fonctions soient toutes sur le même registre. Vous avez le droit d'évoluer, progresser, bouger. Mais il faut que nous puissions comprendre la logique avec laquelle vous avez « piloté » vos choix professionnels. Si une telle lecture était difficile, vous risqueriez d'apparaître soit comme un opportuniste sans stabilité soit, à l'inverse, comme un touche-à-tout sans volonté et toujours sans stabilité.

Reprenons le résultat de votre réflexion. Il doit vous être possible d'écrire en quelques lignes les caractéristiques en termes de similitude de l'ensemble des postes que vous avez occupés jusqu'à présent, de trouver en quelque sorte, votre fil d'Ariane.

Votre fil d'Ariane peut s'exprimer de bien des façons :

- j'ai toujours eu besoin d'autonomie, tous mes postes se caractérisent par un besoin d'une marge de manœuvre importante ;
- je suis toujours resté dans le secteur de la cosmétologie ;
- j'ai travaillé dans bien des secteurs mais j'ai toujours occupé des fonctions transversales, de facilitateur, de gestion de projet ;
- moi, ce qui me caractérise, c'est la diversité des tâches dans un environnement hautement technique, un travail en équipe et des réalisations concrètes ;
- etc.

Les bonnes questions à vous poser

- Quels sont les points communs de toutes les missions, de tous les postes que vous avez occupés ?
- En quoi ont-ils au contraire différé ?

■ Analysons les activités que vous avez menées et les fonctions que vous avez exercées

Pour approfondir l'analyse de votre parcours professionnel, essayez de caractériser les différentes fonctions que vous avez occupées. Cette analyse pourra prendre la forme du tableau ci-après.

Dans l'hypothèse où vous êtes en activité depuis plus de quinze ans, vous pouvez choisir de ne faire cet exercice que sur les dernières années (retenez au moins deux postes ou dix ans).

Caractéristiques des fonctions exercées

Période	Missions ou responsabilités	Caractéristiques de votre environnement <i>(secteur d'activité, type de produits, nature de l'équipe, type d'entreprise ou d'organisation)</i>	Moyens disponibles <i>(humains, financiers, matériels, etc.)</i>	Activités <i>(utiliser des verbes pour définir vos différentes tâches)</i>

Une fois terminée votre analyse, prenez un temps pour relire ce que vous venez d'écrire, principalement au niveau des activités, puis relisez ce que vous aviez écrit dans le précédent tableau sur la synthèse de votre parcours professionnel.

Exploitions vos réponses

- Les réponses dans les deux tableaux vous semblent-elles cohérentes ? Y faites-vous mention des mêmes éléments ?
- Si tel n'est pas le cas, comment l'expliquez-vous ?
- Y a-t-il des éléments que vous aviez oublié de mentionner précédemment ?
- Si oui, s'agit-il plutôt d'éléments récents, évidents ou au contraire d'éléments plus lointains, marginaux ?
- Est-il utile et possible de modifier, corriger, affiner votre précédente synthèse ?
- Plus précisément, qu'est-ce qui vous a plu et qu'est-ce qui vous a déçu ?

Vos réussites et vos échecs

Un parcours professionnel est le résultat de vos efforts et de votre action dans un contexte particulier. Il est émaillé de belles réussites éclatantes et parfois d'échecs plus ou moins douloureux à vivre. Parmi ces réussites et ces échecs, certains sont imputables à votre action, d'autres sont le fruit de circonstances. Tous génèrent des apprentissages.

Il est utile d'en faire une synthèse, surtout si vous avez à en parler au cours d'entretiens de recrutement.

■ À noter

Vous trouverez sur le cd-rom d'accompagnement un tableau dans lequel vous pourrez inscrire vos réponses.

Pour les fonctions que vous avez décrites dans le tableau précédent, interrogez-vous : quels résultats ou réussites ont été les vôtres ? Avez-vous eu des échecs ou des insatisfactions ? Que vous ont-ils appris ? Y a-t-il des causes extérieures pour expliquer la réussite ou l'échec ?

N'oubliez pas de comparer ces analyses avec celles déjà réalisées.

Les bonnes questions à vous poser

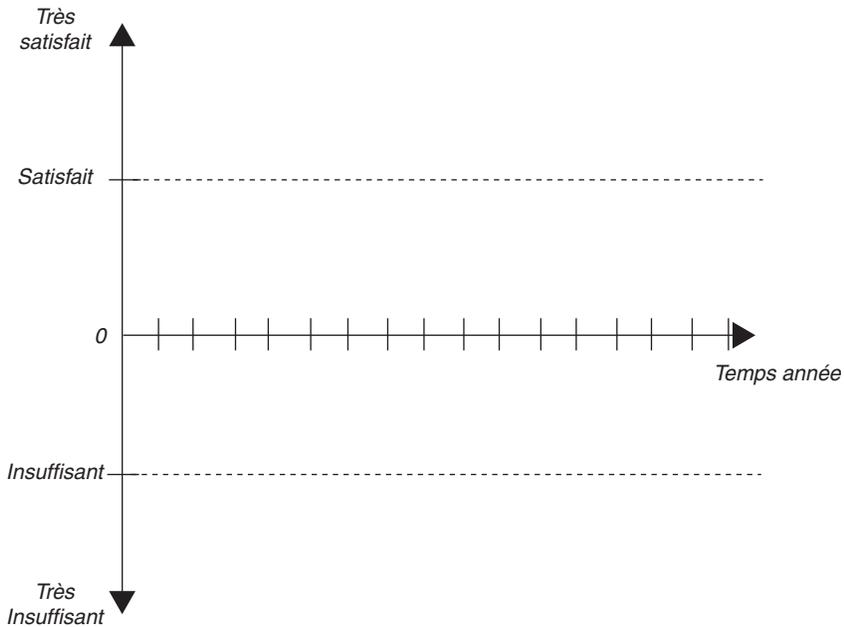
- Cette approche modifie-t-elle votre perception ?
- Qu'apporte-t-elle de nouveau ?
- Qu'apporte-t-elle de différent ?
- Qu'apporte-t-elle de complémentaire ?
- Qu'apporte-t-elle de similaire ?

Complétez l'analyse de votre parcours par votre courbe de vie

Il est souvent intéressant de compléter une démarche par une autre, pour prendre du recul dans l'analyse de son parcours. Essayez de le faire en traçant le graphique suivant.

Reprenez les mêmes périodes que celles que vous aviez notées dans le tableau de synthèse de votre parcours professionnel et construisez à présent votre courbe de vie.

Votre courbe de vie



Exploitions vos réponses

- Quelle est la forme de votre courbe de vie ?
- Est-elle plus souvent satisfaisante qu'insatisfaisante ?
- A-t-elle une grande amplitude ?
- Révèle-t-elle des phases de satisfaction fortes et des phases d'insatisfaction importantes ?
- Est-elle au contraire relativement « plate » et se situe-t-elle dans une relative proximité du trait horizontal ?
- Pouvez-vous expliquer ce relief ou cette absence de relief ?
- Êtes-vous surpris par cette courbe ? Par certains éléments ?
- Est-elle cohérente avec ce que vous aviez repéré dans votre parcours professionnel ?

Qu'est-ce qui vous plaît ou vous déplaît dans un poste ?

Une évidence s'impose. Dans les bilans de compétences, les mêmes causes ou événements – contrairement au proverbe – ne produisent pas les mêmes effets. Chacun de nous est différent.

Un contexte, une routine, des tâches, une ambiance... sont interprétés totalement différemment selon les individus. C'est d'ailleurs une chance. Nous ne sommes pas tous nourris par les mêmes choses, attirés par les mêmes personnes, motivés par les mêmes facteurs.

Nous cherchons à ce que vous repérez, dans vos choix, dans vos réussites mais aussi dans vos échecs, vos zones de plaisir ou de déplaisir. Il est important que vous saisissiez ce qui vous nourrit et alimente votre énergie pour penser et pour agir.

Ce que vous avez aimé faire

Dans la dernière colonne du tableau, vous avez énuméré un certain nombre d'activités ou de tâches. Certaines vous ont plu, d'autres vous ont laissé indifférent, d'autres enfin vous ont clairement déplu ou démotivé.

À l'aide de surligneurs, vous pouvez mettre en évidence avec une couleur toutes les activités qui vous plaisent ou vous ont plu à un moment donné de votre parcours, et avec une autre couleur toutes celles qui vous ont déplu.

Il est possible que vous ayez des difficultés à faire cette cotation quand la tâche n'est pas par elle-même l'élément qui crée chez vous du plaisir ou du déplaisir. Ce qui est important, par exemple, pourrait se situer dans l'environnement ou les conditions dans lesquelles elle se réalise. Il peut arriver que pour vous le contexte dans lequel elle s'exerce soit prééminent :

- l'ambiance de l'équipe était dynamique, je me sentais intégré, j'étais totalement soutenu par ma hiérarchie ;
- je n'avais aucune marge de manœuvre, personne ne me parlait ;
- la tâche aurait pu être intéressante mais dans d'autres conditions, avec moins de stress, de pression ;
- la charge de travail était trop forte pour que je puisse aller au fond des choses mais s'il y avait eu moins de travail, moins de pression, cela aurait été intéressant ;
- je vivais des moments très difficiles sur le plan personnel, je ne pouvais pas apprécier le travail pendant cette période ;

- je me mariais à cette époque, je n'étais préoccupé que par ma vie privée, les sorties, la fête, mon travail passait en second ;
- etc.

Exploitions vos réponses

Essayons maintenant d'expliquer vos choix de surlignage.

- Lorsque vous avez surligné une tâche dans une couleur indiquant qu'elle ne vous plaisait pas, est-ce dû à la nature de la tâche elle-même ou à son contexte d'exécution ?
- Y a-t-il des éléments qui expliquent l'augmentation ou la diminution de l'attrait d'une tâche ?
- Par exemple, est-ce parce qu'une tâche vous devient routinière qu'elle est sans attrait ?
- Cela se retrouve-t-il dans tous les choix que vous avez fait en termes de surlignage ? ou y a-t-il certaines tâches routinières que vous aimez faire et d'autres non ?
- Votre formulation serait-elle plutôt du style « Lorsque les tâches me semblent utiles, c'est supportable. Lorsque je n'en vois pas la finalité, cela devient insupportable. » ?
- Est-elle plutôt du style « Non, cela n'est pas dû au facteur finalité, l'intérêt d'une tâche est essentiellement lié à son contexte. Il n'y avait pas de pression ni d'enjeu et cela a influé sur mon plaisir à les réaliser. » ?

Que vous disent vos réussites et vos échecs ?

Certains éléments de vos expériences vous ont apporté des satisfactions ou vous ont donné un sentiment de réussite. D'autres au contraire vous ont apporté des insatisfactions ou vous ont donné un sentiment d'échec.

Nous allons tenter de mettre en évidence le rapport qui existe entre ce qui vous satisfait et vos réussites, ainsi que celui qui existe entre ce qui ne vous plaît pas et vos échecs.

Les bonnes questions à vous poser

Ne cherchez pas à être exhaustif mais donnez quelques exemples.

- Dans l'exercice de vos fonctions, quelles sont les expériences qui vous ont apporté des satisfactions ou vous ont donné un sentiment de réussite ?
- Dans vos relations avec les autres (collègues, clients, etc.), quelles sont les expériences qui vous ont apporté des satisfactions ou vous ont donné un sentiment de réussite ?

- Dans l'exercice de vos fonctions, quelles sont les expériences qui vous ont apporté des insatisfactions ou vous ont donné un sentiment d'échec ?
- Dans vos relations avec les autres (collègues, clients, etc.), quelles sont les expériences qui vous ont apporté des insatisfactions ou vous ont donné un sentiment d'échec ?

Exploitions vos réponses

- Les données que vous venez d'écrire confirment-elles ce que vous aviez précédemment évoqué ?
- Tout cela reste-t-il cohérent avec votre courbe de vie ?

Et à partir de votre courbe de vie, qu'est-ce qui vous a plu et déplu ?

Reprenez à présent le tableau des fonctions exercées et comparez votre courbe de vie aux couleurs que vous avez utilisées pour les tâches réalisées à une même période.

Les bonnes questions à vous poser

- Y a-t-il des récurrences, des constantes, des répétitions ?
Par exemple, arrive-t-il souvent qu'après une période d'intense motivation, vous viviez des périodes d'égal découragement ?
- Y a-t-il des similitudes entre les périodes de satisfaction et votre plaisir à réaliser certaines tâches ?
- Existe-t-il des contre-exemples ?
Par exemple, pour une période donnée, avoir un indice de satisfaction et par ailleurs ne pas du tout avoir apprécié le contenu de votre activité.
- Comment pouvez-vous alors l'expliquer ?
Est-ce par exemple la qualité de l'ambiance, la solidarité de l'équipe, une hiérarchie efficace et structurante qui a laissé une impression de satisfaction dans votre mémoire ?
- Réussissez-vous, après avoir répondu aux précédentes questions, à verbaliser ce qui est bon pour vous professionnellement ?

■ Faisons ensemble la synthèse de votre parcours professionnel

Quelle lecture le marché peut-il faire de votre parcours professionnel ?

Le marché ne sait reconnaître que ce qui lui paraît factuel : un intitulé de poste, des tâches, des responsabilités, des missions, des réalisations, un niveau de rémunération, une classification ou une

qualification, une place dans un organigramme, des secteurs d'activité, des produits, des entreprises, des tailles d'entreprise, des marchés locaux, nationaux, européens ou internationaux, etc. mais aussi une progression, un dynamisme, une trajectoire, si vous vous appuyez sur les évolutions de vos postes.

Les bonnes questions à vous poser

- Où votre parcours vous place-t-il sur le marché du travail ?
 - Quelles « étiquettes » vous caractérisent ?
 - Quelles évolutions professionnelles apparaîtraient comme « légitimes » aux yeux de recruteurs internes ou externes ?
 - Quelles compétences, justifiées par quelles activités, vous sont reconnues ?
- Notez à nouveau que nous n'avons pas traité le fait de savoir si vous êtes d'accord avec ces « étiquettes », si elles vous conviennent et si vous avez envie de les revendiquer et de les utiliser. Pour l'instant, nous cherchons juste à les définir.*

A priori quels sont vos atouts, quelles sont vos limites ?

À travers l'analyse de vos succès et de vos échecs, de vos plaisirs et de vos déplaisirs, de vos satisfactions et insatisfactions, il est possible d'esquisser un profil de votre personnalité, de vos points forts et de vos points faibles.

Les bonnes questions à vous poser

- Dans l'exercice de vos fonctions, quels sont les atouts que vous pensez avoir ?
- Dans vos relations avec les autres (collègues, clients, etc.), quels sont les atouts que vous pensez avoir ?
- Dans l'exercice de vos fonctions, quelles sont les limites que vous pensez avoir ?
- Dans vos relations avec les autres (collègues, clients, etc.), quelles sont les limites que vous pensez avoir ?

Que dire sur vos activités extraprofessionnelles ?

Votre parcours n'est pas seulement professionnel. Peut-être avez-vous réalisé d'autres choses, qui n'entrent pas directement dans le champ d'une activité professionnelle mais qui relèvent de compétences.

Par exemple : vous avez été longtemps trésorier d'une association, bénévole dans une association d'entraide ; vous avez une passion pour une activité précise ; votre passion est de cuisiner des repas fins entre amis ; vous adorez l'art africain ; vous avez reconstitué la généalogie de votre famille jusqu'à François I^{er} ; vous êtes arbitre tous les week-ends en ligue amateur de rugby ; vous adorez visiter des appartements ; l'art du point de croix n'a plus de secret pour vous. ; vous êtes champion de judo ; vous êtes très intéressé par la décoration ; vous avez longtemps animé des colonies de vacances ; etc.

Quelles que soient ces activités, elles participent aussi de votre parcours et il serait dommage de ne pas les prendre en compte.

Quels sont vos centres d'intérêt ?

Les bonnes questions à vous poser

- Durant vos loisirs, que faites-vous fréquemment ?
- Durant vos loisirs, que faites-vous de temps en temps ?
- Durant vos loisirs, qu'aimeriez-vous faire ?
- Durant vos loisirs, qu'avez-vous fait que vous ne faites plus ?

Reprenez chacune de vos activités extraprofessionnelles et décrivez-la en précisant :

- ses caractéristiques exactes : technique, contexte, interaction avec d'autres interlocuteurs, réalisations ;
- ce qu'elle vous a appris ;
- en quoi elle vous plaît.

■ À noter

Vous trouverez sur le cd-rom d'accompagnement un tableau dans lequel vous pourrez inscrire vos réponses.

Les compétences que sollicitent vos activités extraprofessionnelles peuvent parfois être des indications pour construire un projet professionnel nouveau. Elles sont souvent le reflet de vos valeurs, de vos besoins ou de domaines d'activités potentiellement sources de

motivation et de satisfaction. Il sera intéressant que vous y pensiez, notamment lorsque vous travaillerez sur vos motivations et lors de la construction de votre projet professionnel.

Exploitions vos réponses

- Si vous n'aviez plus besoin de travailler et de gagner votre vie, y aurait-il une activité que vous rêveriez de faire ?

À propos, est-il temps pour vous de songer à changer de poste ?

Les raisons qui conduisent à envisager un changement de poste sont bien évidemment multiples. Il y a cependant une constante lorsque le besoin vient de vous et non par exemple d'une réorganisation qui supprime votre service. C'est la perception pour celui qui s'interroge d'arriver au bout d'une logique, d'un chemin. C'est le sentiment aussi que le quotidien est moins attractif qu'auparavant ou qu'il ne pourrait l'être à votre avis. Que ce plaisir du quotidien se soit déstabilisé par rapport à la perception que vous gardez du passé ou que l'avenir de ce « présent » soit sans attrait ou plus possible, le fait est que vous ressentez au mieux une certaine lassitude ou curiosité pour autre chose, quand ce n'est pas un ras-le-bol.

■ Évaluez votre activité actuelle

Nous vous proposons tout d'abord un exercice de réflexion pour vous permettre de préciser votre ressenti et par là même, d'exprimer des objectifs que vous pouvez poursuivre dans la réalisation de ce bilan de compétences.

Recensez vos différentes tâches

Dans le tableau suivant, remplissez dans un premier temps la première colonne. Il s'agit d'énumérer, de la façon la plus détaillée possible, les tâches quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles ou annuelles que vous êtes amenés à réaliser dans l'exercice actuel de votre activité.

■ **Notre conseil**

Pour ce faire, vous allez avoir à réfléchir à la structuration des tâches de votre quotidien la plus cohérente. Avez-vous des activités très différenciées dans leurs contenus ? Faut-il les regrouper par thème (par exemple contact clients, prospection commerciale, suivi d'affaires, gestion administrative, relations internes) ? Ou plutôt par fréquence (par exemple tous les jours, une fois par mois, une fois par an) ?

Il est impossible de répondre à votre place à ces questions. Elles sont totalement dépendantes de votre activité. Prenez cependant un temps de réflexion avant de vous lancer dans la rédaction.

Nous insistons sur le fait de détailler le plus possible les tâches recensées.

Ainsi, « répondre à un appel d'offres » est trop large, vous pourriez le définir en plusieurs activités différentes : lire le cahier des charges, identifier les éléments de réponse, répondre au cahier des charges dans sa partie technique, travailler en équipe pour formaliser la réponse, répondre au cahier des charges dans sa partie financière, répondre au cahier des charges en termes administratifs (présentation de votre structure, présentation des justificatifs Urssaf et impôts, par exemple).

Évaluez-les en termes d'efficacité et de plaisir pour vous

Une fois ce travail réalisé, passez à la colonne suivante. Pour chaque tâche, mettez une note de 1 à 5 sur le critère « efficacité » : comment évaluez-vous votre efficacité par rapport à la tâche correspondante ?

Il s'agit bien sûr de *votre* évaluation et donc de votre perception quant à cette efficacité. Il ne s'agit nullement de rechercher une évaluation « objective » ou neutre.

Une fois que vous avez mis une note pour toutes les tâches, vous allez faire la même chose à nouveau dans la colonne suivante mais cette fois-ci, en réfléchissant à un autre critère ; votre sentiment de plaisir. Aimez-vous réaliser cette tâche ? Est-ce amusant, plaisant ?

Évitez autant que vous le pouvez de regarder la note de la colonne précédente. Lisez la tâche, et mettez une note le plus spontanément possible.

Évaluation de votre activité actuelle

Description de la tâche	Votre note « Efficacité » (entre 1 et 5)	Votre note « Plaisir » (entre 1 et 5)

■ Faisons le point sur les notes que vous avez mises

En première analyse, regardez les notes que vous avez inscrites dans les deux colonnes. Vous aviez droit à 5 notes différentes.

Exploitions vos réponses

- Avez-vous utilisé toutes les notes de 1 à 5 ?
- Vous a-t-il été impossible de vous donner la note maximum (5) sur le critère « Efficacité » ?
- Quelle amplitude avez-vous entre vos notes les plus basses et les plus élevées ?
- Par ailleurs, sont-elles concordantes ?
- Y a-t-il une colonne où la moyenne semble plus élevée ? Si oui, laquelle ?

En termes d'efficacité, votre moyenne est élevée

Il peut ainsi arriver que la très grande majorité des notes de la case « Efficacité » soit très élevée. C'est souvent le cas quand vous êtes depuis longtemps dans une fonction et, que d'une certaine manière « vous en avez fait le tour ». Une concentration de vos tâches sur un même domaine peut aussi être un facteur d'explication.

Cette moyenne sur la variable « Efficacité » est intéressante quant à la maîtrise que vous estimez posséder par rapport à votre fonction.

Comparez-la aux évaluations faites par votre hiérarchie, par exemple lors de vos entretiens annuels si vous en avez. Tout décalage entre votre perception et celle de votre hiérarchie est bien évidemment indispensable à analyser. Aucun de vous n'a d'ailleurs forcément raison plus que l'autre mais peut-être y a-t-il une centration sur des critères et des attentes différents qu'il est absolument nécessaire de repérer et de prendre en compte. Dans tous les cas, cela caractérise une différence de point de vue, un éventuel conflit latent ou ouvert qui participe de votre contexte actuel. Vous aurez à en tenir compte lors de l'élaboration de votre stratégie pour mettre en œuvre votre projet de changement.

En termes d'efficacité, votre moyenne est basse

Il peut aussi arriver que cette moyenne soit peu élevée. Des moyennes en dessous de 3 par exemple sont le reflet de notes en majorité faibles.

- Dénote-t-elle votre non-adéquation à votre fonction actuelle ? Effectivement, ne vous sentez-vous pas à votre place ? Est-ce la raison de votre démarche actuelle ?
- Cette moyenne a-t-elle, de votre point de vue, toujours été peu élevée ou, au contraire, chute-t-elle depuis quelque temps du fait de votre moindre investissement ?
- Est-ce en lien avec des modifications organisationnelles ? conjoncturelles ? de management ? d'ambiance ?

Votre entourage, et notamment votre hiérarchie, partage-t-il votre sentiment ?

- A-t-il des attentes moins élevées que les vôtres ? Un degré d'exigence et de réussite moins grand ?
- Est-ce un problème pour vous qu'il ne perçoive pas les choses comme vous le souhaitez ?
- Cela a-t-il des conséquences sur votre intégration dans l'équipe ? Êtes-vous devenu le « perfectionniste » de l'équipe ?
- Ou bien cette différence, si elle existe, est-elle le fruit d'une sévérité excessive ? Seriez-vous trop exigeant ? Manquez-vous de confiance en vous ? Pensez-vous ne pas être à la hauteur ?
- Avez-vous des moyens objectifs de le valider ?

■ Croisons les critères d'efficacité et de plaisir

La seconde comparaison à faire est celle de la moyenne de la note « Efficacité » avec celle de la note « Plaisir ». Sont-elles de même intensité ?

Vous vous sentez efficace et éprouvez du plaisir dans ce que vous faites

Vous pouvez avoir une moyenne très élevée pour les deux critères. Cela reviendrait à souligner que vous vous sentez efficace dans votre fonction et *également* que votre quotidien vous convient.

Quelle est alors votre attente vis-à-vis de ce bilan de compétences ?

- Une nécessité parce que votre poste est en train d'évoluer. Il est important dans ce cas que vous réfléchissiez à la façon dont vous allez pouvoir tourner une page professionnelle qui incontestablement à l'air de bien vous convenir. Changer de fonction quand on a encore le sentiment qu'il y a des choses à faire et qu'il y a encore matière à être « nourri » n'est jamais totalement anodin ni facile.
- Un simple besoin de faire le point. C'est un objectif intéressant parce que la question à se poser (pour laquelle la réponse ne peut jamais être automatique) est la suivante : pourriez-vous prochainement avoir le sentiment de ne plus rien avoir à apprendre de ce poste ? Peut-il arriver que vous perdiez un peu de votre motivation et de votre entrain actuel ? Il s'agit alors davantage, pour vous, de mettre en place une réflexion actuelle sans urgence de décision sur un projet professionnel, de vous donner une visibilité par rapport à des évolutions qui pourraient être intéressantes, souhaitables ou au contraire encore prématurées.

Vous ne vous sentez plus très efficace et n'éprouvez plus de plaisir dans ce que vous faites

Vous pouvez aussi avoir une moyenne basse pour les deux critères. Cela reviendrait à souligner que vous ne vous sentez pas efficace dans votre fonction et que votre quotidien ne vous convient pas.

Il est urgent de faire quelque chose. Se lever tous les matins pour aller travailler en n'escomptant aucun plaisir à faire les tâches qui vous attendent, en ne vous sentant pas du tout efficace, ne doit pas être facile à vivre.

- Êtes-vous récent dans cette société ? Avez-vous dû prendre ce poste pour des nécessités financières ? Vous l'a-t-on imposé ?
- Que pouvez-vous mettre en place en attendant de trouver d'autres missions plus en concordance avec ce que vous appréciez ?
- Comment pouvez-vous assumer votre quotidien de telle façon que vous ne dépensiez pas trop d'énergie mais aussi que vous puissiez satisfaire les exigences de votre entourage ?

Une certitude : puisque vous lisez ce livre, vous êtes en train de chercher une issue et nous allons vous y aider.

Vous êtes toujours efficace, en éprouvant toutefois peu de plaisir dans ce que vous faites

Une efficacité globalement élevée mais un plaisir faible : c'est un constat qui est fréquent lorsque nous faisons réaliser cet exercice à des bénéficiaires d'un bilan de compétences.

Si la moyenne est élevée sur le critère « Efficacité », vous avez le sentiment de faire face à vos missions. Vous connaissez votre poste, vous l'occupez efficacement. Vous avez probablement répondu par ailleurs que votre hiérarchie était satisfaite de vos performances. Vous êtes à l'aise professionnellement, sans doute même trop. Il vous manque peut-être des challenges, l'occasion de faire face à de la nouveauté, de vous confronter à de nouveaux apprentissages.

Les bonnes questions à vous poser

- À votre avis, la moyenne « Plaisir » a-t-elle été élevée dans des périodes antérieures ?
Autrement dit, avez-vous auparavant apprécié vos missions et ressenti davantage d'enthousiasme à les réaliser ?

- Votre moyenne « Plaisir » a déjà été élevée.

Nous l'espérons pour vous. Il semble cependant qu'il soit temps de tourner la page. Le fait que la moyenne « Plaisir » descende n'est que la conséquence de l'usure du temps. Vous avez envie d'autre chose.

- Vous n'avez jamais eu une moyenne « Plaisir » élevée.

C'est que vous subissez depuis quelque temps une fonction qui ne vous convient pas. Vous devez connaître la raison toujours singulière d'une telle situation. Le contexte est-il en train de changer ? Quel nouvel élément vous permet aujourd'hui d'envisager une évolution ? Y a-t-il quelque chose que vous puissiez faire pour renforcer ces forces de changement ?

Vous ne vous sentez plus efficace mais vous éprouvez toujours du plaisir dans ce que vous faites

Le cas d'une faible efficacité alliée à un plaisir faible est nettement plus rare, lors de la réalisation de bilan.

- Êtes-vous surpris de ces notes ?

Avez-vous bien noté les tâches en fonction de votre ressenti actuel ?

- Quels facteurs permettraient d'expliquer les moyennes obtenues ?

Cela peut-il être dû à des paramètres externes aux tâches, comme le contexte dans lequel elles se réalisent ? Peut-être appréciez-vous particulièrement l'ambiance dans votre service ? Ou la solidarité des membres de l'équipe crée-t-elle un cocon qui vous protège de votre médiocre efficacité professionnelle ?

- Venez-vous d'arriver dans ces fonctions ?

Votre projet de bilan n'est pas de changer de poste prochainement mais d'anticiper, de prendre du recul sur vos fonctions actuelles. Cela peut être, aussi, de valider qu'il pourra y avoir à terme une adéquation entre les missions qui vous sont confiées et votre personnalité et vos compétences.

Vous avez une moyenne non significative pour ces deux critères

Il peut arriver que les moyennes soient non significatives. Les notes que vous avez affectées selon les différents critères et les différentes tâches ont une forte amplitude. Pour certaines, vous avez utilisé les notes maximales et pour d'autres il n'y avait pas de note assez basse pour signifier votre peu d'attrait pour une tâche.

En restant provocants, nous pourrions dire que vous n'avez pas de chance. Votre poste se compose de tâches qui polluent votre quotidien et d'autres qui vous plaisent et vous nourrissent.

Affinons par fréquences

Puisque les critères « Efficacité » et « Plaisir » ne suffisent pas, ajoutez une colonne « Fréquence », mettez une troisième note pour chaque tâche sur ce nouveau critère et faites à nouveau les moyennes, mais seulement en prenant en compte les tâches fréquentes et relativement fréquentes (par exemple 5, 4 et 3).

Nous entendons par « fréquence », le nombre de fois où cette tâche se produit dans une journée, une semaine, un mois, un trimestre ou une année. Il faut également lui adjoindre un paramètre : la durée.

Le 5 est réservé à une tâche qui à la fois se produit très fréquemment (jour ou semaine) et qui en plus requiert du temps. Les notes basses, par exemple le 1, seront réservées à des tâches que vous ne faites vraiment qu'occasionnellement, comme une fois par trimestre ou semestre. Elles peuvent par contre représenter un relatif volume horaire lorsqu'elles se produisent.

■ Par exemple

- Vous avez à faire une tâche qui ne prend que peu de minutes mais qui doit être réalisée tous les jours. Vous pouvez considérer que sa fréquence est grande et lui donner la note de 4.
- Imaginons que vous soyez le responsable hiérarchique de trois collaborateurs. La réalisation des entretiens annuels (que vous faites bien sûr sérieusement) va être une tâche non négligeable lorsque la période en sera venue mais reste finalement épisodique au regard des tâches sur une année entière. Vous pourriez la noter 2.

Nous allons à présent pouvoir passer à l'analyse de vos compétences.