

PerformanSe et Bilan de Compétences : Réflexions sur les résultats des entretiens préliminaires menés par le CReS BdC¹

Par Adele L'Imperio et Paolo Serreri

1. Généralités théoriques

L'objectif de cet article est double : en premier lieu, nous rappellerons certains principes de fond qui sont à la base de l'utilisation d'outils standard dans la pratique du Bilan de Compétences ; en second lieu, nous proposerons quelques réflexions sur les résultats de l'investigation du *PerformanSe* (*Echo et Oriente*) à l'intérieur des parcours du bilan, réalisé par le CReS BdC².

Si nous considérons que le bilan ne doit pas être envisagé comme une prestation d'hétéro-évaluation dans laquelle le bénéficiaire doit être accompagné et soutenu dans l'identification active de ses connaissances et de ses compétences et que l'évaluation peut intervenir à un moment donné du parcours mais ne doit en aucun cas en constituer les prémisses, il s'ensuit que l'utilisation des outils standards du Bdc a un sens uniquement si certaines conditions sont réunies : d'une part, la nécessité que le bénéficiaire réussisse à percevoir l'importance que revêtent son soutien et sa collaboration (sujet actif), de l'autre que le consultant permette au sujet de comprendre l'utilité d'utiliser des outils dans le but d'atteindre les objectifs formulés et compatibles avec l'action du bilan, l'aide à préciser les motifs pour lesquels les informations recueillies sont utiles et soit capable de restituer une synthèse claire de ce qu'il en est ressorti. Le respect de ces généralités contribue à "démonter" les attentes à caractère magique qui émergent souvent vis-à-vis des procédures standards (effet Barnum).

Ce qui précède prend tout son sens lorsque l'on considère que le modèle de bilan adopté par le CReS est un modèle qui, à partir des classements existants des différentes approches théoriques et opérationnelles³, est mixte, découlant de l'intégration des approches du relationnel et de l'image de soi. Un modèle, donc, qui, si l'on considère les apports essentiels et les potentialités de chaque approche, les facteurs communs et spécifiques qui lient ces modèles "partiels" entre eux, leurs avantages et leurs différentes contre-indications, privilégie – pour favoriser l'expression du vécu

¹ Exploitation du rapport présenté au Congrès "L'outil PerformanSe et l'évaluation des compétences transversales dans la formation continue et dans l'orientation des adultes", Rome 7 et 8 octobre 2010, lancé par l'Université d'Etudes Roma Tre, Département d'Etudes des processus de formation, de culture et d'interculture dans la société contemporaine.

² Le Centre de Service et de Recherche pour le Bilan de Compétences – depuis 2001 Laboratoire de Méthodologies qualitatives dans la formation des adultes du Département de Sciences de l'Education, depuis 2009 CReS Bdc du Département d'Etudes des processus de formation, de culture et d'interculture de la société contemporaine – s'occupe de recherche, de recherche/action, de conseil et d'évaluation, de Bilan de Compétences au sein de l'Université, de services d'orientation et d'*empowerment* en direction d'étudiants ayant des parcours irréguliers et de travailleurs-étudiants ; en dehors de l'Université, il offre des services de bilan d'orientation et de renforcement de l'employabilité des travailleurs en général, et, en priorité, des travailleurs flexibles et des employés hautement qualifiés impliqués dans les processus de mobilité. Le CReS est certifié au niveau européen (Démarche Qualité Europe Bilan de Compétences) en tant que "Centre De Bilan de Compétences – Quality Assured Service – et il adhère à la Fédération Européenne des Centres de Bilan de Compétences et d'Orientation dont il a été associé fondateur.

³ C. Lemoine (2002) soutient que "en tant que pratique, le bilan de compétences se trouve au point de liaison entre différents courants théoriques, d'où il prend sa source. On peut distinguer : le courant de l'orientation scolaire ; l'approche clinique ; le passage de l'expertise à l'aide structurante ; l'approche interactive ; la référence au modèle "d'emprise analytique". D'après le classement effectué par Levy-Leboyer (1993) les approches seraient au nombre de quatre : approche relationnelle, approche différentielle, approche ergonomique ou experte, approche basée sur l'image de soi.

subjectif, pour donner vie à la dynamique conceptuelle et parvenir à définir le projet professionnel – **la valorisation de la dimension autobiographique et de la dimension narrative⁴, de l’effet “miroir”** du consultant de bilan vis-à-vis de l’individu, du développement de l’image de soi sans pour autant exclure a priori la possibilité d’avoir recours, si nécessaire, à d’autres approches opérationnelles qui prévoient **l’utilisation d’outils utilisant une description objective des comportements** (questionnaires d’évaluation des compétences comportementales, de motivation, etc.).

Si la reconstitution de la biographie du sujet et le recours à son histoire par le biais de la narration – sur soi et de soi – qu’il produit lui-même grâce à la médiation du consultant deviennent indispensables à l’analyse et au développement des compétences individuelles, on voit également s’affirmer de cette façon “... une conception définie de la compétence considérée non seulement comme description statique et ponctuelle d’une somme “d’objets” (connaissances, capacités-aptitudes, ressources de tout type) “reflétés par les activités exercées, mais plutôt comme une reconstruction dynamique et récurrente, “réflective” d’une qualité qui n’est pas vraiment “donnée” mais plutôt “émergente”, qui est “découverte”, qui est pensée comme transversale et qui, de ce fait, devient potentiellement transférable”. (Bresciani, 2004, p. 123). De la même façon, **l’approche basée sur l’image de soi** répond de façon particulière à la philosophie du bilan qui, en agissant sur la possibilité de développer la capacité d’auto-évaluation de la personne, facilite l’intégration de nouvelles informations qui peuvent s’avérer utiles pour recomposer et valoriser son image de soi précédemment construite à travers une multitude d’expériences, de rapprochements sociaux et d’accroître son autonomie à gérer et réaliser un projet professionnel.

En tenant compte du fait que le **modèle adopté s’appuie sur quelques principes fondamentaux – rôle-clé du bénéficiaire, approche non évaluative du consultant, nécessité de “reconnaître” une compétence pour pouvoir l’utiliser et la transférer – les outils, par conséquent, ne peuvent que tendre à favoriser l’activation, l’auto-évaluation et la réflexion du sujet à l’intérieur d’un parcours de prise de conscience progressive de ses propres compétences et de définition de ses propres objectifs et projets.**

Même si cela peut sembler évident, il est nécessaire de rappeler deux points : le premier concerne le fait que l’utilisation conjointe de différentes approches présuppose que l’animateur du Bilan maîtrise les techniques correspondantes afin d’éviter de définir comme approche intégrée ce qui ne doit être considéré que comme éclectisme méthodologique (manque de connaissance des implications entre théorie et technique) ; le second se rapporte à la qualité du bilan, laquelle n’est pas liée à la quantité des outils utilisés : en effet, l’utilisation de n’importe quel outil n’a un sens que si celui-ci se rapporte au cadre dans lequel il s’intègre, c’est-à-dire, l’analyse des facteurs qui peuvent contribuer à l’élaboration d’un projet professionnel.

Ce n’est qu’en restant dans cette optique que l’on peut justifier l’utilisation de procédures d’enquêtes diversifiées sans courir le risque d’une utilisation mécanique des outils et que l’on pourra se fier entièrement aux résultats obtenus (Aubret, 1991). D’autre part, nous savons que ce qui assure la cohérence, ce qui guide les choix et l’utilisation intégrée des outils, **c’est l’entretien individuel comme moyen privilégié qui permet d’instaurer une relation de confiance, de créer un climat de confiance et de respect réciproque, permettant ainsi au sujet d’avancer dans son parcours avec authenticité et d’atteindre les niveaux d’information les plus personnels et les moins stéréotypés.**

Si nous considérons que l’outil **en tant que tel ne peut être séparé de l’activité à laquelle il est destiné** et qu’il représente une “occasion” pour permettre à l’individu de s’exprimer librement en fonction de son propre vocabulaire, de ses catégories mentales et de son organisation vis-à-vis de la

⁴ Pour un approfondissement de ce sujet, voir A. Alberici, P. Serreri, 2009.

réalité interne et externe, il s'avère que dans le choix et dans l'utilisation efficaces des différents outils, nous ne pouvons nous soustraire à certaines interrogations : *L'outil, pour quoi faire ? Dans quel but ? Sur quoi veut-on agir ? Avec quel objectif ? Dans quelle mesure l'outil est-il pertinent par rapport au travail auquel il est destiné ? Quel est le niveau de maîtrise de l'outil par la personne qui l'utilise ? Est-il "acceptable" pour le sujet auquel il s'adresse ?*

Une autre réflexion porte sur l'utilisation d'outils standards dans la pratique du Bilan de Compétences : celle qui concerne le mode de restitution des résultats, celui-ci représentant un moment donné d'un ensemble relationnel plus large, une nouvelle occasion pour permettre aux bénéficiaires d'acquiescer une plus grande conscience de leurs propres capacités et possibilités. Si le consultant a facilité la participation active du sujet pendant le bilan, **la restitution des résultats se caractérise comme une partie importante du parcours et les objectifs liés à cette restitution s'avèrent être de type affectif et cognitif** : sur le plan affectif, il s'agit d'encourager le projet du bénéficiaire en faisant émerger ses points forts, ses compétences et son sentiment d'efficacité ; sur le plan cognitif, les données recueillies permettent de réaliser une analyse attentive de ces derniers, de réfléchir aux choix à effectuer, de comparer les concordances et les discordances par rapport à ce qui émerge, grâce à l'utilisation des autres outils (Blanchard, Sontag, Leskow, 2001). Pour éviter que les résultats soient vécus comme un couperet (prophétie d'autodétermination), il faut les présenter de façon compréhensible sans avoir recours à un langage technique, **et en utilisant des termes positifs, ce qui signifie rejeter les aspects négatifs, mais lire les résultats non pas dans leur signification absolue mais en les intégrant dans un contexte, en précisant le rôle qu'ils jouent dans des situations spécifiques.**

La dernière observation concerne le rôle joué, dans le parcours de Bilan⁵ **par la séance de travail de groupe** qui, de par certaines de ses caractéristiques, peut être considérée comme **un moment d'hétéro-évaluation**. Cette séance, réalisée généralement après le troisième entretien, et animée par un consultant spécialisé en dynamiques de groupe, a pour but d'offrir aux bénéficiaires l'opportunité d'enrichir, à travers une vision différente, leur processus de connaissance de soi et d'auto-évaluation. L'implication active dans des situations semi-structurées permet une sollicitation des participants, appelés à résoudre des problèmes, à prendre des décisions, à interagir entre eux pour atteindre des objectifs communs et permet de réaliser avec chacun des bénéficiaires une comparaison entre différents points de vue : celui du sujet agissant, celui de ses interlocuteurs dans le groupe et celui de l'observateur extérieur. **Le focus de cette comparaison, ce seront les comportements de chacun dans les circonstances particulières – dans le "ici et maintenant" – et dans les relations concrètes du travail de groupe.** Ce travail répond à la conviction que, en partant des comportements observés à l'intérieur de situations structurées, il serait possible d'introduire dans le parcours d'auto-connaissance et d'auto-développement de chaque participant des éléments de réflexion et de comparaison sur le "soi dans la situation" et notamment sur le "soi dans la relation". A l'issue de la simulation, le consultant/observateur lance la partie commentaire, discussion et analyse de ce qu'il ressort, y compris en instituant un moment structuré d'auto-évaluation et de restitution de *feedback* entre les différents participants ; cette dernière étape prend une importance toute particulière car elle contribue à rendre la personne plus consciente de ses capacités, de ses aptitudes à travers la comparaison entre la perception de soi et celle élaborée par les autres membres du groupe. A la fin de la séance, le consultant rédige un **Profil individuel décrivant les différentes zones de compétence, lequel fera l'objet d'une analyse constituant le point de départ pour la réalisation d'une comparaison active, ouverte et participative dans le cadre de l'entretien de restitution des résultats du travail de groupe.** Le Profil, débattu, partagé et identifié dans ses contenus par le sujet lui-même, devient ainsi un élément de confirmation et de renforcement des

⁵ Si le recours aux entretiens individuels représente une pratique traditionnelle du Bilan, il existe cependant un élément nouveau – y compris par rapport à la pratique française – introduit dans le cadre de Bilans effectués par le CReS (surtout avec des cibles telles que des travailleurs âgés de plus de 40 ans, des dirigeants et des cadres) qui réside dans le type de séance de travail de groupe (les groupes sont constitués d'un minimum de six à un maximum de dix participants ; la durée de la séance est d'environ quatre heures).

acquisitions déjà réalisées au cours des rencontres précédentes, un stimulus pour approfondir les éventuels domaines de développement. Les caractéristiques de la séance de groupe, une fois explicitées, nous ont conduits à expérimenter l'utilisation d'un questionnaire d'auto-évaluation comme le *PerformanSe* lequel permet de comprendre le comportement au travail dans les différents contextes, les milieux professionnels favorables, les modes d'adaptation et d'apprentissage, la marge de changement et les motivations des sujets. Un questionnaire qui, de par ses caractéristiques, répond aux logiques indiquées ci-dessus, implique que le sujet soit actif en privilégiant une évaluation ouverte et participative qui facilite le processus d'approfondissement et d'appropriation et en plaçant l'individu au premier plan comme acteur de son propre développement.

2. Méthode et observations préliminaires

Le questionnaire *PerformanSe* a été proposé à 50 sujets⁶ appartenant à un public mixte comprenant de grands professionnels âgés de plus de 40 ans, de jeunes travailleurs ayant des contrats atypiques, des travailleurs-étudiants adultes qui se sont inscrits à l'université après l'âge de 25 ans, des étudiants universitaires d'âge canonique (d'un âge compris entre 19 et 24 ans).

Dans certains cas, seul le questionnaire *Echo* a été proposé, dans d'autres au contraire, les deux questionnaires *Echo* et *Oriente* ont été proposés.

Dans l'investigation qui nous intéresse, les principaux contextes d'utilisation de *PerformanSe* peuvent être circonscrits dans les trois éléments suivants : le Bilan de Compétences, l'orientation universitaire, la formation continue.

Toutefois, nous ne rendons compte ici que de l'investigation menée dans le cadre du Bilan, concernant 22 cas⁷, car il s'agit du contexte d'utilisation dans lequel la pratique est la plus consolidée, fournissant ainsi quelques-unes des premières indications significatives qui semblent confirmer les raisons, c'est-à-dire les hypothèses initiales, sur la base desquelles nous avons choisi d'utiliser aussi bien *Echo* qu'*Oriente*.

2.1. Pourquoi avons-nous utilisé *PerformanSe* dans le Bilan de Compétences ?

Tout d'abord, *PerformanSe* favorise chez l'individu une réflexion, même brève et concentrée, sur ses comportements et sur ses choix par rapport à des alternatives possibles prédéfinies et pré-indiquées par le questionnaire. De cette façon, il consolide et il renforce le mouvement global d'auto-analyse des compétences, des intérêts et des aptitudes, qui s'exerce – par définition, si l'on peut dire – dans le cadre du Bilan. Et il le fait en référence à cette zone de compétences qui est moins visible et moins "mesurable" comme peut l'être justement la zone des compétences personnelles et sociales.

En second lieu, l'outil *PerformanSe* introduit un point de vue extérieur, c'est-à-dire "tiers", à l'intérieur d'un processus d'auto-analyse comme celui instruit par un Bilan. Cela signifie, à l'intérieur d'un processus dans lequel les connaissances, les compétences et les intérêts analysés appartiennent au même sujet que celui qui les analyse – aussi bien à l'intérieur d'un dispositif de facilitation et avec

⁶ Les données auxquelles nous faisons référence dans cet article s'arrêtent à septembre 2010.

⁷ Voir note n° 6.

l'aide d'une personne spécialisée dans l'accompagnement. Cela donne une autre valeur ajoutée à la valeur "narrative" et à la structure du Bilan ; valeur qui contribue à faire que le sujet devienne "tiers" à lui-même, lorsqu'il se narre, lorsqu'il s'auto-analyse, lorsqu'il se "relit", tout en réfléchissant et en observant sa propre vie et sa propre biographie (formative, professionnelle et personnelle) de la même façon qu'un acteur pour un film est à la fois metteur en scène et critique cinématographique de son œuvre. Le résultat est que le bénéficiaire en retire un avantage indéniable en termes de "développement de son autonomie" et un accroissement de sa conscience de soi et de ses ressources.

En troisième lieu, *PerformanSe*, et plus particulièrement *Oriente* (il est préférable de les proposer ensemble au même sujet), selon le schéma raisonné des points forts et des points de vigilance – différenciés à leur tour en champs d'activité ou champs professionnels – favorise et renforce la valeur d'orientation du Bilan qui s'exprime à travers le projet final. Projeter, en effet, nécessite de construire des priorités et de choisir des objectifs en fonction de celles-ci. Mais en amont de la sélection des objectifs projetés, se trouve une "pesée" très précise de son propre patrimoine de ressources à investir dans le projet lui-même. Donc, **une connaissance, la plus claire possible, des ses points forts et de ses points de vigilance, interprétés selon une approche dynamique, globale et évolutive, plutôt que statique**. Le Rapport d'*Oriente* renforcé par *Echo* s'acquiesce bien de cette fonction qui est, en même temps, une fonction du Bilan.

Enfin, en quatrième lieu – mais non par ordre d'importance, car c'est au contraire capital – il y a une **harmonie méthodologique entre *PerformanSe* et Bilan pour ce qui concerne la communication et la restitution des résultats**. Comme on le sait bien, les résultats du premier sont restitués lors d'un entretien de partage entre le consultant et le bénéficiaire, quel que soit le contexte d'utilisation (sélection de personnel, orientation, gestion des carrières, etc.), ce qui n'est pas si différent du second où le document de synthèse de fin de Bilan doit être partagé, à son tour, avec le sujet participant ; et où, de façon plus générale, chaque passage du parcours d'auto-analyse assistée des savoirs, des compétences, des aptitudes et des intérêts du bénéficiaire intervient en vertu d'une série de *feedbacks* à travers un processus circulaire de stimulus et de "micro-restitutions". Dans l'investigation en objet, l'utilisation et la restitution de *PerformanSe* – du fait qu'elles se situent entre le troisième et le quatrième entretien de Bilan – entrent dans le champ de ce que nous venons de définir par les termes de "**processus circulaire**". Et, pourrions-nous ajouter, par les termes de "circularité virtuose". Dans les deux cas, c'est-à-dire aussi bien dans le *PerformanSe* que dans le Bilan, on sollicite l'activation du sujet bénéficiaire. Ce qui habituellement n'est pas le cas dans les tests objectifs.

En d'autres termes, le **choix d'adopter les deux outils doit être relié à l'évaluation de l'opportunité et de l'utilité à regarder le même objet – c'est-à-dire les aspects comportementaux et de motivation d'une même personne qui vit un moment de transition professionnelle et/ou personnelle – à travers deux angles visuels différents : celui de la narration de soi et des outils d'analyse semi-structurés (le Bilan) et celui d'un test structuré de mesure (*PerformanSe*)**.

En renforçant le raisonnement, nous pourrions également parler de *deux procédures pour une même approche* dans le sens où, avec l'utilisation des deux outils, on mène tout d'abord une opération de décomposition et d'analyse distinctive des capacités, des intérêts et des aptitudes du bénéficiaire, puis une opération de recombinaison de ces derniers éléments à travers une lecture/interprétation dynamique et globale. Où le résultat n'est jamais égal à la somme des facteurs ou à un ensemble de ressources, mais constitue une valeur supérieure correspondant à une compétence (savoir diriger, savoir gérer, savoir faire une recherche, savoir parler en public, savoir affronter l'imprévu, etc.).

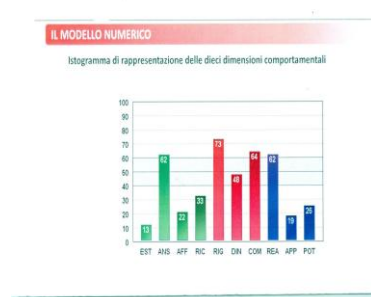
Ce double regard et ce double outil produisent un effet structurant sur le sujet, dans le sens où ils favorisent la formation en lui d'une image de soi plus nette, d'une plus grande conscience des

capacités qu'il possède, d'une plus grande confiance en lui et d'une capacité accrue à faire des projets. Mais surtout, **ils aident l'individu à reconnaître ses compétences afin qu'elles soient reconnues : se reconnaître comme pré-condition à être reconnu.**

2.2. Observations préliminaires

Sous ce profil, nous pouvons dire que l'utilisation de *PerformanSe* dans le cadre du Bilan chez des travailleurs adultes inscrits à l'Université a montré un niveau élevé de fiabilité et de cohérence avec les projets mis au point à l'issue du Bilan lui-même, comme le montre le cas de Lucrezia⁸.

- Sujet âgé de 55 à 65 ans
- A commencé à travailler dans une Administration Publique à l'échelon le plus bas du classement contractuel
- A franchi tous les échelons de la carrière professionnelle jusqu'à la qualification de fonctionnaire
- Occupe le poste de dirigeant
- A une famille avec des enfants qui sont désormais adultes et indépendants
- A obtenu, étant adulte, un diplôme d'enseignement



D'après l'auto-analyse et les approfondissements menés au cours du parcours de Bilan réalisé jusqu'à ce moment-là, on constatait les mêmes caractéristiques relevées et "mesurées" par *PerformanSe* (voir graphique précédent). Il ressortait notamment que Lucrezia était une personne dotée d'un fort degré d'indépendance, scrupuleuse, ayant tendance à se fixer, dans son travail comme dans sa vie privée, des règles claires et stables dans le temps ; spontanément attirée par les activités de type administratif avec des règles précises et des procédures établies ; poussée par une forte motivation à s'améliorer elle-même et à améliorer son poste de travail ; disposée à accomplir des sacrifices pour atteindre ses objectifs.

Lucrezia s'est pleinement reconnue dans les résultats du *PerformanSe*. Ces derniers lui fournissent des confirmations importantes, une plus grande sécurité et une nouvelle impulsion pour aller de l'avant et pour s'améliorer. Après le Bilan de Compétences, et après son diplôme d'enseignement obtenu à l'âge de 62 ans, elle a présenté sa candidature à un concours interne visant un poste d'encadrement dans sa structure d'appartenance ; elle a suivi un Master de 2ème niveau et elle est en train de se bâtir une alternative professionnelle pour son avenir de retraitée, lorsqu'elle aura ses 65 ans.

Le cas de Lucrezia du point de vue des résultats est essentiellement assimilable à celui des 21 autres sujets auxquels le *PerformanSe* a été proposé dans le cadre du Bilan.

⁸ Il s'agit bien sûr d'un nom imaginaire, tandis que le graphique appartient effectivement à une personne qui a bénéficié à la fois d'*Echo* et d'*Oriente* dans le cadre d'un Bilan de Compétences réalisé dans un objectif de développement de carrière.

Suite à cette pré-expérimentation, nous proposons les hypothèses suivantes :

(a) les deux outils ECHO et ORIENTE proposés conjointement dans une démarche de bilan renforcent la finalité de cette démarche. En ce sens, ils produisent une synergie positive, laquelle génère à son tour une valeur ajoutée du point de vue du renforcement de l'image de soi du bénéficiaire et, par reflet, du point de vue de l'efficacité de l'orientation du parcours ainsi intégré ;

(b) L'utilisation de l'outil *PerformanSe* se révèle adaptée comme alternative à la séance d'évaluation menée par l'expert en dynamiques de groupe avec pour objectif d'identifier les compétences transversales et comportementales, les points forts et les zones de développement, sur lesquelles le sujet sera amené à travailler en vue de la mise en place d'un projet professionnel précis ou, plus généralement, dans le cadre de son travail ;

(c) Les deux outils interagissent de façon positive avec l'approche biographique-narrative adoptée par le CRES BdC pour la réalisation des Bilans.

Une investigation est actuellement en cours de réalisation auprès d'un groupe de 80 jeunes diplômés au sein du CReS afin de mettre à l'épreuve des faits ces hypothèses de travail. Avec l'appui de *PerformanSe*, l'exploitation de ces données fera l'objet d'une publication au sein d'un journal français spécialisée en sciences de l'éducation.

Bibliographie

Alberici A., Serreri P., *Competenze e formazione in età adulta. Il Bilancio di competenze: dalla teoria alla pratica*, Roma, Monolite Editrice, 2009.

Aubret J., *Expertise des outils et techniques de bilan*, "Actualité de la formation permanente", n. 112, 1991.
Blanchard S., Sontag J.C., Leskow S., *L'utilizzo delle prove conative nel quadro del bilancio delle competenze*, "GIPO" (Giornale Italiano di Psicologia dell'Orientamento), Vol 1, Firenze, Organizzazioni Speciali, 2001.

Bresciani P.G., "Approccio autobiografico-narrativo, competenza e metacognizione" in Di Francesco G. (a cura di), *Ricostruire l'esperienza. Competenze, bilancio, formazione*, Milano, Franco Angeli, 2004.

Di Fabio A., *Bilancio di competenze e orientamento formativo*, Firenze, Giunti, 2002.

Di Fabio A., Majer V. (a cura di), *Il Bilancio di competenze. Prospettive di approfondimento*, Milano, Franco Angeli, 2004.

Gallo R., Boerchi D., *Bilancio di competenze e Assessment Centre. Potenzialità e limiti dell'auto e dell'etero-valutazione delle risorse umane*, Milano, Franco Angeli, 2004.

Guichard J. Huteau M., *Psicologia dell'orientamento professionale. Teorie e pratiche per orientare la scelta negli studi e nelle professioni*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2003.

L'Imperio A., "Empowerment e autodeterminazione nel Bilancio di competenze", in P. Serreri (a cura di), *PERSeO. Personalizzare e Orientare. Il bilancio di competenze per l'occupabilità nel Lazio*, Milano, Franco Angeli, 2010.

L'Imperio A., Serreri P., "Bilancio di competenze e alte professionalità. Tra valorizzazione e investimento", in P. Serreri (a cura di), *PERSeO. Personalizzare e Orientare. Il bilancio di competenze per l'occupabilità nel Lazio*, Milano, Franco Angeli, 2010.

L'Imperio A., "Il Bilancio di competenze nella Regione Lazio. Il Progetto PERSeO", in A. Alberici, P. Serreri, *Competenze e formazione in età adulta. Il Bilancio di competenze: dalla teoria alla pratica*, Roma, Monolite Editrice, 2009.

L'Imperio A., "Tra crescita personale e professionale: gli adulti nell'università che cambia. I motivi di una scelta", in A. Alberici, C. Catarsi, V. Colapietro, I. Loiodice, *Adulti e università. Sfide e innovazioni nella formazione universitaria e continua*, Milano, Franco Angeli, 2007.

L'Imperio A., "L'accoglienza nel Bilancio di competenze", in D. Pietripaoli (a cura di), *Accoglienza e individualizzazione. Strumenti e metodi per la formazione e l'orientamento*, Roma, Anicia, 2006.

Lemoine C., *Risorse per il Bilancio di competenze. Percorsi metodologici e operativi*, Milano, Franco Angeli, 2002.

Levy-Leboyer C., *Le bilan de compétences*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1993.

Serreri P. (a cura di), *PERSeO. Personalizzare e Orientare. Il bilancio di competenze per l'occupabilità nel Lazio*, Milano, Franco Angeli, 2010.

Serreri P., "El Balance de Competencias y la orientación profesional: Teoría y práctica" in P. Figura Gazo y M.L. Rodriguez Moreno (a cura di), *Reflexiones en torno al balance de competencias*, Barcelona, Universitat de Barcelona, 2007.

Serreri P., "Riflessività, empowerment e proattività nei bilanci di competenza a lavoratori-studenti iscritti all'università" in A. Alberici, C. Catarsi, V. Colapietro, I. Loiodice, *Adulti e università. Sfide e innovazioni nella formazione universitaria e continua*, Milano, FrancoAngeli, 2007.

Serreri P., L'Imperio A. "Il Bilancio di competenze degli adulti dell'Ateneo Roma TRE" in A. Alberici (a cura di), *Adulti e Università. Accogliere e orientare nei nuovo corsi di laurea*, Roma, Anicia, 2007.

Yatchinovsky A., Michard P., *Le bilan personnel et professionnel. Instrument de management*, Paris, ESF, 1991.