

**Se former
au bilan
de compétences**

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

FONCTIONS de



formation

L'ENTREPRISE

Se former au bilan de compétences



Comprendre et pratiquer la démarche

Claude LEMOINE

Préface de Jacques AUBRET

4^e édition

DUNOD

Claude LEMOINE est professeur émérite de psychologie à l'Université de Lille 3, UFR Psychologie, Laboratoire « Psychologie des Interactions et des Cognitions dans les Organisations » (PSICO).

Président de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF), il est directeur éditorial de la revue *Psychologie du travail et des organisations*.

Contact : claudemoine@univ-lille3.fr

Maquette intérieure : Catherine Combiér et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion / Graphir design

Photos couverture : Didier Thirion / Graphir design

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2014

ISBN 978-2-10-070570-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Préface	1
Introduction	5
Chapitre 1 ■ Caractéristiques du bilan de compétences	9
Objectifs et originalité du dispositif du bilan de compétences	10
Les étapes de la démarche du bilan	11
L'accord de la personne	11
Choisir les méthodes d'investigation avec la personne	11
La progression de la personne dans le bilan	11
Les résultats d'analyse	11
Comparaison avec d'autres dispositifs d'orientation	12
Comparaison avec l'orientation scolaire	12
Comparaison avec l' <i>assessment centre</i> ou centre d'évaluation	14
Comparaison avec le portefeuille de compétences	15
Spécificité du dispositif de bilan dans l'insertion et la formation professionnelles	15
Complémentarité du bilan de compétences avec la formation professionnelle	17
Chapitre 2 ■ La notion de compétence	19
Définitions et évolution des notions	20
La capacité	20
L'aptitude	20
La qualification	21
La compétence	21
Les enjeux de la notion de compétences	22
Des compétences au service de la performance	22
Des compétences plutôt qu'un diplôme	23
La logique des compétences :	
une logique organisationnelle	24
La recherche des compétences, une méthode de gestion de soi	26
Conséquences probables liées à la dynamique des compétences	27

Chapitre 3 ■ Les parcours de bilan	29
Les situations avant le bilan	30
Le bilan de compétences hors entreprise	30
Le bilan de compétences en entreprise	32
Positionnement social du bilan de compétences	34
Les différentes phases du bilan de compétences	35
Phase 1 : L'accueil et l'information sur la démarche du bilan	35
Phase 2 : Investigation avec aide personnalisée	36
Phase 3 : Synthèse, restitution et conclusion du bilan	39
 Chapitre 4 ■ Identification et analyse des compétences	 47
Le rôle du conseiller-bilan	48
Ce qu'il n'est pas	48
Ce qu'il est	50
Ce qu'il fait	51
Le rôle du bénéficiaire	55
Il est actif	55
Il exerce une auto-attention	55
Il cherche à connaître ses compétences	56
Identifier et analyser les compétences	56
L'enjeu de ces opérations	57
La mesure comme induction de relations sociales	58
 Chapitre 5 ■ Les approches théoriques du bilan	 61
Le courant de l'orientation	62
Pas un service de documentation	62
Place donnée à l'expérience professionnelle	62
Démarche centrée sur la personne	62
La démarche clinique	62
De l'expertise à l'aide structurante	63
Intérêt et limite de l'expertise	63
Pour une pédagogie de l'appropriation	64
L'approche interactive	65
La référence au modèle de l'emprise analytique	66
La prise d'information sur soi	67
L'attention portée à soi ou auto-attention	68
Les instruments d'observation, relais d'emprise	69
Les résultats en retour	70

Chapitre 6 ■ Les instruments du bilan de compétences	73
Les entretiens	74
Caractéristiques des entretiens	74
L'entretien dans le bilan de compétences	77
Les tests	78
Définition	78
Variété et classification des tests	81
Les tests et instruments utilisés dans le bilan de compétences	84
Modes d'utilisation des tests dans le bilan	88
Chapitre 7 ■ Compétences, mode d'intervention et déontologie des conseillers-bilans	91
La déontologie s'appuyant sur la compétence	92
La gestion de la perception de la destination de ces informations	94
La situation de prise d'information ou temps de la « passation »	95
La transmission des résultats de l'analyse psychologique	97
Les options déontologiques dans le bilan de compétences	99
Présentation de la démarche et des perspectives pour le bénéficiaire	99
Participation à la démarche scientifique	101
L'appropriation des résultats d'analyse impliquante	102
Questions pratiques à propos de l'intervention du conseiller	104
Le conseil, l'influence et le cadre d'intervention	104
Le mode d'intervention : clinique mais non thérapeutique	106
La directivité scientifique versus l'aide à l'auto-analyse	107
Conclusion sur le mode d'intervention du conseiller : l'accompagnement	107
Chapitre 8 ■ Les effets du bilan	111
Le développement social des bilans de compétences	112
Les effets sur la formation, l'emploi et la carrière	114
Les effets psychologiques du bilan	117

Chapitre 9 ■ Les partenaires du bilan de compétences	123
Implantation et environnement social	124
Organisation	124
Financements	124
Partenariat	124
L'équipe pluridisciplinaire	125
Le système tripartite	125
L'organisme de prise en charge	125
Le praticien ou conseiller-bilan	126
Le bénéficiaire	126
Chapitre 10 ■ L'évolution actuelle des bilans de compétences	127
La recherche de la qualité	128
Une recomposition des objectifs dans une logique de l'emploi et des organisations	129
Une modalité appréciable d'orientation et de gestion de carrière	131
Chapitre 11 ■ Diversité des dispositifs et qualité des bilans de compétences	133
Variété des dispositifs de bilan	134
Pour les demandeurs d'emplois : le BCA	135
Pour les jeunes :	
un bilan d'orientation professionnelle	136
Pour les salariés : bilan professionnel ou bilan de compétences ?	138
Comment définir un bilan de qualité ?	141
Temps 1 : critères de qualité dès l'accueil	142
Temps 2 : qualité dans la recherche d'informations sur ses compétences	144
Temps 3 : l'accès aux résultats, synthèse et projet	145
Conclusions et perspectives	147
Chapitre 12 ■ De la nécessité de consolider une démarche innovante : du bilan à l'analyse des compétences	149
Faire le point	150
Les acquis et les avancées du bilan de compétences	151
Du côté des usagers	151

Du côté des conseillers	153
Du côté du dispositif et des organisations	154
Les difficultés et les dérives du système	156
Les développements et positionnements à assurer	160
Chapitre 13 ■ Pratiques du conseil : comparaison de méthodes	165
Le conseil au sens commun (CC)	166
Le conseil par orientation directive programmée (type scolaire) (OS)	167
Le conseil par information (I)	168
Le conseil par ateliers techniques de présentation (ATP)	169
Le conseil scientifique (CS)	171
Le conseil par l'analyse méthodique des compétences (AMC)	173
Conclusion : options d'orientation	175
Conclusions	179
Annexe	181
Glossaire	184
Bibliographie	191

Préface

Après plus de vingt-cinq années d'expérience et vingt années d'existence légale, le bilan de compétences professionnelles et personnelles se présente, pour chaque salarié qui le souhaite, comme un espace socialement reconnu d'analyse des acquis des expériences de vie en vue de leur application à de nouveaux projets et à de nouvelles stratégies de réalisation professionnelle. En matière de management des ressources humaines, le bilan de compétences repose de fait sur une idée simple : motiver les personnes à la source même de leur désir d'investissement, c'est-à-dire dans leur capacité à faire des projets. Il implique donc dans sa mise en œuvre la prise de responsabilité de la personne sur le processus d'analyse et d'élaboration de projet. Ce qui distingue, en effet, le bilan de compétences d'autres pratiques touchant à l'évaluation des compétences professionnelles tient dans les trois traits suivants : l'engagement dans le bilan des compétences ne peut être que volontaire même s'il est suggéré, toute activité proposée dans le bilan doit être reconnue par son bénéficiaire comme ayant du sens pour lui, le bénéficiaire est seul responsable de l'utilisation des résultats, cette responsabilité ne pouvant être aliénée par autrui.

De ce point de vue, la manière dont le bilan de compétences s'est progressivement inscrit dans les pratiques sociales d'accompagnement des démarches d'insertion ou de réinsertion professionnelle, d'orientation des adultes, de gestion des transitions au cours de la vie, de gestion et de management des ressources humaines peut être considérée comme l'aboutissement d'une véritable révolution. Au rôle dominant de l'expertise externe à l'individu en vue du diagnostic et du pronostic professionnels, expertise interprétée comme une manifestation de l'objectivité et scientifiquement garantie, s'est substitué celui de la personne comme auteur des analyses évaluatives conduites sur elle-même et jusque-là considérées comme entachées de subjectivité. Le bilan de compétence modifie les rapports expert-sujet dans le processus de bilan, non pas pour rejeter toute objectivité, mais pour l'imposer autrement, car celle-ci n'est pas donnée par la qualité de l'expert et des outils, elle est construite dans des interactions.

Cette révolution ne s'explique pas seulement par des mutations technologiques, professionnelles ou organisationnelles ; elle traduit également l'effet de changements culturels et sociaux plus profonds, ceux qui touchent aux rapports que les hommes établissent avec le travail, et par le travail avec leurs semblables. Plus l'homme se trouve contraint de s'adapter à des conditions et à des exigences changeantes et parfois imprévisibles et sollicité dans sa capacité d'initiative et de prise de responsabilité, plus il est dans l'obligation de puiser sur ses ressources personnelles et motivationnelles pour répondre aux exigences de sa vie professionnelle. En outre, placé sous le regard d'autrui (hiérarchie, collègues, clients, famille, etc.), il est en permanence suspecté de n'être pas à la hauteur des attentes de son environnement, ce qui ouvre la voie à la dévalorisation de soi par la dévalorisation d'autrui. En même temps qu'il est un espace de projet, le bilan de compétences offre une occasion, renouvelable tous les cinq ans, d'un travail socialement accompagné de prise de conscience des effets sur soi de ces emprises extérieures, de consolidation de soi voire de prévention concernant la dégradation de sa propre image.

On ne comprendrait pas la signification du bilan de compétences si on le réduisait à un dispositif attaché à une politique ministérielle d'un moment. Il s'agit d'un droit, le même pour tous, négocié par les partenaires sociaux dont les résultats ont fait l'objet de l'accord interprofessionnel du 3 juillet 1991, accord qui a rendu possible le vote de la loi du 31 décembre 1991 donnant droit à un congé de bilan. Le bilan de compétences est donc chargé de signification, celle d'un acquis social, que l'on peut considérer comme une réponse personnalisée de la collectivité aux pressions exercées sur les personnes par le monde économique. Il ne devrait devenir, en aucun cas, l'instrument du pouvoir des uns (chefs d'entreprise, gestionnaires des ressources humaines, financiers, médiateurs sociaux) sur la liberté d'entreprendre des autres. Il le serait, par exemple, si le bilan était considéré comme un outil de pré-recrutement professionnel confié à des centres d'évaluation chargés implicitement de répartir les individus en fonction des seuls emplois disponibles. Le bilan de compétences prépare le salarié à la négociation des conditions et des formes de son investissement par le travail. Il trouve donc ses applications dans toutes les négociations où les interlocuteurs (l'entreprise et le salarié) sont conjointement porteurs d'offre et de demande. De ce fait, le bilan de compétences ouvre des perspectives d'évolution des emplois dans les entreprises en rapport avec le potentiel des ressources disponibles.

L'ouvrage de C. Lemoine représente une contribution importante dans l'explicitation concrète des tenants et aboutissants du bilan de compétences. Les acteurs sociaux concernés par ces démarches, à titre d'accompagnateurs, de « financeurs », de bénéficiaires, voire de chercheurs, ne peuvent se contenter de l'affirmation de grands principes mais veulent savoir comment ces principes se transforment ou se sont transformés en actions ou en propositions d'action. Ils trouveront donc dans cet ouvrage de nombreux éléments de réponse : aspects pratiques, administratifs, éducatifs, scientifiques, déontologiques. Ceux qui tenteront une lecture approfondie de cet ouvrage, et j'espère qu'ils seront nombreux, verront se dégager au fil de la lecture et de la réflexion une véritable modélisation de la démarche de bilan prise dans sa globalité et qui s'exprime sous la forme d'un modèle de conquête de soi dans le jeu des interactions entre l'emprise et l'auto-emprise.

Jacques Aubret
Professeur des Universités
Cnam/Inetop

Introduction

L'originalité de la démarche « bilan de compétences »



Ce livre sur le bilan de compétences a une double destination : ceux qui accueillent ou accueilleront des personnes en bilan, et tous ceux qui, ayant quelque peu entendu parler de l'existence des bilans de compétences, souhaiteraient en entreprendre un, mais hésitent à se lancer dans une démarche trop peu connue.

Pour ceux-ci, les pages qui suivent permettent de savoir comment il se déroule, et donc de se rassurer : le bilan de compétences est un dispositif mis au service des personnes qui souhaitent connaître mieux leurs compétences et prendre en charge leur évolution professionnelle. Il n'est ni un centre d'évaluation, ni un lieu de sélection, mais il fournit le moyen de faire le point sur ses compétences et de construire son projet avec l'aide d'un professionnel dans un cadre confidentiel. On peut dès lors éviter les contrefaçons.

Pour les premiers, cet ouvrage se veut une propédeutique ou une manière de se ressourcer en prenant une certaine distance par rapport à une activité impliquante. Il introduit ainsi à une formation permanente. Mais peut-être aussi apportera-t-il une nouvelle façon de considérer une démarche plus originale qu'on ne le pense souvent. Il ne s'agit pas de faire passer des tests, ni même seulement d'écouter pour comprendre une situation difficile ou incertaine ; il ne s'agit pas non plus d'orienter en exerçant une influence, en indiquant ce qu'il faut faire, ou en donnant un conseil, fût-il scientifique.

Sans en avoir l'air à première vue, la démarche « bilan de compétences » rompt avec plusieurs principes répandus dans les milieux de la psychologie scientifique : en mettant la personne bénéficiaire du bilan au centre du dispositif et en la rendant acteur principal, elle modifie le rapport social d'emprise entre l'observateur et l'observé, entre le savant et l'ignorant y compris de soi. Puisque c'est le bénéficiaire qui importe, c'est aussi lui qui doit découvrir ses compétences, ce n'est pas un autre. Et c'est pour lui, à son profit, que les moyens d'investigation sont mis en œuvre, non pour un tiers ou pour un expert.

En conséquence, l'utilisation des méthodes et des techniques est à revisiter. Elles ne sont plus à cacher mais à expliciter ; elles ne visent plus à classer quelqu'un par comparaison à autrui comme dans l'établissement d'un profil, mais à focaliser l'attention de l'intéressé sur des aspects de lui, afin qu'il en prenne conscience et s'approprie son image, celle qu'il élabore progressivement en découvrant ses possibilités. C'est ainsi vers une auto-emprise que l'on tend, c'est-à-dire une gestion de soi et de ses compétences facilitée par une intervention extérieure.

Dans ce cadre, le conseiller ne donne plus de conseils à suivre, ne prescrit pas de solutions toutes faites, il accompagne une personne et lui apporte les moyens d'entreprendre une progression dans la découverte de ses compétences et dans la construction de son projet. C'est bien autre chose que de faire accepter le premier emploi qui se présente.

La prise de conscience de ce travail peut jouer un rôle de bilan de compétences pour les conseillers-bilans eux-mêmes et leur permettre à leur tour de découvrir mieux l'aventure qu'ils ont entreprise, dont ils n'ont pas toujours une perception nette, même s'ils sentent bien qu'ils sont au cœur de processus qui ne se réduisent pas à l'application de techniques scientifiques sur autrui. Si la modélisation théorique facilite