

Se former au bilan de compétences

Comprendre et pratiquer la démarche

Claude LEMOINE

Préface de Jacques AUBRET

5^e édition

DUNOD

Claude Lemoine est professeur honoraire de psychologie à l'université de Lille, Président d'honneur de l'Association internationale de psychologie du travail de langue Française (AIPTLF), il coopère au comité scientifique de la revue Psychologie du travail et des organisations (PTO), au comité de rédaction du Journal des psychologues, à l'équipe PTO, U.R. 7273, université de Picardie.
Contact : claudemoine@univ-lille.fr

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Margaux Lidon

Fabrication : Damien Naranin

Mise en page : Nord Compo

Conception de couverture : Studio Dunod

Conception maquette intérieure : Marion Alfano

<p>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.</p> <p>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</p>		<p>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.</p> <p>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).</p>
--	---	--

© Dunod, 2023

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-084829-4

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.

Sommaire

Préface	5
Introduction	9
Chapitre 1 Caractéristiques du bilan de compétences	13
Chapitre 2 La notion de compétence	25
Chapitre 3 Les parcours de bilan	35
Chapitre 4 Les partenaires du bilan de compétences	53
Chapitre 5 Identification et analyse des compétences.....	59
Chapitre 6 Les approches théoriques du bilan.....	75
Chapitre 7 Les instruments du bilan de compétences	87
Chapitre 8 Compétences, mode d'intervention et déontologie des conseillers-bilans	103
Chapitre 9 Les effets du bilan.....	123
Chapitre 10 L'évolution actuelle des bilans de compétences	135
Chapitre 11 Diversité des dispositifs et qualité des bilans de compétences	141

Chapitre 12	Consolider une démarche innovante : du bilan à l'analyse des compétences.....	159
Chapitre 13	Pratiques du conseil : comparaison de méthodes.....	175
	Conclusion.....	191
	Annexes.....	193
	Glossaire.....	197
	Bibliographie et documents officiels.....	205

Préface

Après plus de trente-cinq années d'expérience et trente-deux 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 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 la démarche.

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 ainsi bien l'identifier.

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 facilitées 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. Ce n'est donc pas une course à l'emploi.

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 cette réflexion sur une activité somme toute nouvelle et originale, elle n'aura pas été inutile pour situer la démarche « bilan de compétences ».

Cette activité de bilan permet aussi d'identifier mieux la place de la psychologie du travail et des organisations qui, dans ses interventions comme dans ses conceptions, se centre sur l'attention portée aux personnes afin qu'elles gèrent mieux leur vie dans un milieu en changement (Lemoine, 2012, p. 12 à 18 ; Bernaud et Lemoine, 2012). Le bilan de compétences apporte ainsi à chacun des moyens pour comprendre davantage les éléments d'une situation complexe dont il fait partie, pour mieux s'orienter dans la vie professionnelle en trouvant une structure de conseil (François, 2012), et pour devenir un peu moins le jouet des événements en construisant son projet.

L'ESSENTIEL

- ✦ **Le bilan de compétences permet de mieux découvrir ses possibilités, de préparer ses décisions de vie professionnelle et de prendre en main son orientation, avec le soutien d'un conseiller qui accompagne la démarche.**
- ✦ **Les chapitres 1 à 4 et 8 à 11 présentent les éléments de base pour toute personne susceptible d'entreprendre cette démarche. Les chapitres 5 à 7 et 12-13 permettent d'approfondir des aspects plus théoriques et méthodologiques montrant l'originalité du bilan de compétences, tant du côté du conseiller que du bénéficiaire.**

Caractéristiques du bilan de compétences

Executive summary

- Le **bilan de compétences** est d'abord défini par ses **objectifs** puis il est comparé à d'autres dispositifs, et situé par rapport à la **formation professionnelle**, afin de montrer sa **complémentarité** avec elle.

OBJECTIFS ET ORIGINALITÉ DU DISPOSITIF DU BILAN DE COMPÉTENCES

La démarche du bilan de compétences a pour objectif de permettre à des personnes adultes, salariées ou à la recherche d'un travail, appelées ici bénéficiaires ou intéressés (voir chap. 4), de faire le point sur leurs compétences (voir chap. 2), de les connaître mieux, et de construire à partir de là un projet personnel ou professionnel, tout en clarifiant les moyens et les étapes pour le réaliser.

Cette activité est facilitée par un dispositif d'accueil (voir chap. 3) où la personne intéressée, ou bénéficiaire, trouve un conseiller (voir chap. 4) qui assure l'accompagnement pendant la durée du bilan, soit un temps de 15 à 30 heures étalé sur environ trois mois.

Les caractéristiques principales du bilan proviennent d'une synthèse de procédures connues qui associent à la fois une analyse psychologique des compétences et une dimension de pédagogie active permettant à l'intéressé de s'approprier les connaissances le concernant. On y trouve ainsi une écoute personnalisée, un temps de définition de la demande, une analyse des compétences faisant appel à la participation de l'intéressé, et un temps de synthèse débouchant sur l'élaboration d'un projet finalisé ou plan d'action en vue d'atteindre les objectifs définis et identifiés au cours du bilan (Lemoine, 1998).

Mais la démarche du bilan de compétences va au-delà d'une écoute individualisée ou d'une analyse des compétences par un expert qui indiquerait à la fin comment on est ou ce qu'il faut faire. Elle donne la première place à l'intéressé qui découvre et explicite ses compétences en étant soutenu par un dispositif protecteur et par des moyens techniques et relationnels qui l'aident à progresser par lui-même, à prendre conscience de ses compétences ainsi qu'à élaborer un projet personnel en termes de formation ou d'activité professionnelle.

LA PERSONNE EST CENTRALE

Dans cette démarche, la personne principale est celle qui réalise son bilan de compétences, ce n'est ni le conseiller, ni un tiers extérieur :

- 1.** C'est elle qui est volontaire et qui donne son accord pour entreprendre le bilan.
- 2.** C'est avec elle que sont choisies les méthodes d'investigation.
- 3.** C'est par elle que la progression s'opère.
- 4.** C'est pour elle que les résultats d'analyse sont obtenus.

La personne intéressée joue donc un rôle central, tout en étant aidée et accompagnée à chaque étape par un professionnel du bilan, généralement un ou une psychologue, qui structure la progression en fonction de la demande et des attentes formulées.

Les étapes de la démarche du bilan

Trois étapes importantes structurent la démarche :

- 1.** Une écoute et une définition de la demande.
- 2.** Une analyse des compétences avec le bénéficiaire.
- 3.** Une synthèse écrite rassemblant les compétences repérées, mais aussi les éléments de l'élaboration d'un projet personnel ou professionnel et les moyens de le mettre en œuvre.

L'accord de la personne

L'accord de la personne est indispensable ; il est cependant nécessaire de vérifier que cet accord est bien volontaire et non rendu obligatoire par des pressions sociales extérieures, comme celle de ne recevoir une allocation que s'il y a acceptation, ou celle d'éviter d'être rayée des listes des prestations sociales.

Choisir les méthodes d'investigation avec la personne

L'auto-analyse, réalisée par analyse de ses propres compétences, s'appuie sur des méthodes, des instruments d'analyse, des supports d'information sur soi, et une structure de progression proposée par le conseiller-bilan et acceptés par le bénéficiaire. Cela évite de rester isolé, de ne pas savoir comment s'y prendre ou d'en rester à une simple introspection sans garantie ni soutien.

La progression de la personne dans le bilan

Le bénéficiaire prend en effet conscience de ses compétences en portant attention à des aspects de lui, comme son expérience antérieure, ses goûts, sa formation, et en faisant le point sur sa situation et sur ses possibilités, dans un processus d'auto-analyse assistée par un tiers.

Les résultats d'analyse

Les informations recueillies, les résultats obtenus à partir des différents instruments de mesure et la synthèse finale restent la propriété du bénéficiaire. Ils sont mis à sa disposition et ne peuvent être communiqués à autrui sans son autorisation.

COMPARAISON AVEC D'AUTRES DISPOSITIFS D'ORIENTATION

Comparaison avec l'orientation scolaire

L'orientation scolaire et professionnelle s'adresse généralement aux jeunes scolarisés, en cours ou en fin d'études, tandis que le bilan de compétences concerne un public plus large et plus âgé, en dehors du système scolaire.

Ce peut être des jeunes cherchant un emploi après leurs études, mais aussi des demandeurs d'emploi, quel que soit leur âge, ou encore des salariés adultes souhaitant évoluer, ou bien se préparant par anticipation à changer d'emploi dans un contexte organisationnel incertain. On trouve aussi des personnes d'âge moyen (40-45 ans) souhaitant se réorienter dans une profession après avoir élevé leurs enfants. Le public est donc varié et peut se composer de toute personne souhaitant faire le point sur ses compétences en vue de construire un projet personnel et professionnel.

Une deuxième différence vient de l'attitude de départ : le bilan est une activité volontaire, décidée par l'intéressé, alors que l'orientation scolaire n'est pas toujours à l'initiative du jeune pour qui l'orientation arrive comme une obligation lorsqu'il rencontre des difficultés durant ses études. Le niveau scolaire détermine le mode d'orientation scolaire, et prédétermine le niveau professionnel, surtout en cas d'échec, sans que les jeunes sachent exactement ce qu'ils souhaitent entreprendre et sans qu'ils connaissent précisément l'éventail des professions possibles ou existantes.

Il en résulte que les orientations en milieu scolaire s'organisent en priorité en fonction de préférences personnelles relatives aux études (les goûts pour telle matière) et en fonction du niveau de réussite, sans qu'un projet d'avenir soit toujours élaboré. Quand il y a nécessité, une documentation sur les métiers est assurée, même si elle reste plutôt livresque, et des tests d'intérêt sont possibles (comme le *big five*) où s'opèrent des correspondances entre les types de professions et des caractéristiques personnelles (Guichard et Huteau, 2001). Ces tests ne sont pas exempts de stéréotypes sur les métiers et ont sans doute plus d'intérêt par le fait d'engager une réflexion et un échange avec des adultes que pour leur côté prédictif, celui-ci pouvant aussi jouer un rôle contraignant. Enfin l'aide à l'orientation scolaire n'est pas toujours assurée par un professionnel de la psychologie, et l'apport reste souvent au seul niveau documentaire, ce qui est somme toute préférable à une utilisation immodérée des injonctions fondées sur des prédictions hasardeuses, mais ne remplace pas un véritable travail d'aide à l'orientation en faveur de l'intéressé.

Dans le bilan de compétences, la perspective est assez différente : les références aux matières scolaires comptent moins, et il s'agit plutôt de définir et de clarifier des compétences professionnelles existantes, d'en prendre conscience et de s'appuyer sur elles pour réfléchir sur son mode d'insertion dans le travail, sur l'évolution de sa carrière et pour construire son propre projet professionnel. Cette démarche passe par une activité qui consiste à rassembler des informations