



LE BILAN DE COMPETENCES

Ce texte présente des extraits d'un article publié en 1996 par Cl. Lemoine¹ dans la revue « Carriérologie » (Vol. 6, No 2., pp. 13-24). Il présente une démarche de bilan de compétences à laquelle nous adhérons et telle que nous la pratiquons.

Objet ou analyste de son bilan

1 Position du problème.

Essayer de modéliser la démarche de bilan permet de prendre du recul par rapport au terrain, d'établir une synthèse, de repérer les questions afin d'identifier les processus en jeu et les recherches à développer.

[...] Le modèle proposé part de la notion de connaissance d'autrui et des enjeux qu'elle induit (Lemoine, 1994a), à la fois pour ceux qui connaissent et pour ceux qui sont connus. Cela situe déjà les deux pôles en présence : la source et la base. La source (S) prélève des informations sur autrui, personnelles et implicantes, puis apporte des résultats scientifiques, définissant et imposant ainsi l'image de l'autre. Ces opérations correspondent à deux phases distinctes de ce qu'on peut appeler une emprise analytique (EA) ou détermination d'autrui par analyse scientifique. Dans ce schéma, la base (b) subit la situation, contribuant à donner de l'information sur elle et se voyant située et délimitée par rapport à des critères scientifiques ou déclarés tels qui deviennent vite normatifs. La source et la base sont le plus souvent des individus qui se situent eux-mêmes dans un système plus large induisant des contraintes institutionnelles (S2) et pesant aussi mais d'une autre façon sous forme d'emprise (E2) sur la relation entre S et b.

[...] Ce modèle, assez fortement dissymétrique, vise à saisir le mode de relation psycho-sociale induite par l'activité scientifique portant sur l'homme. Il peut s'appliquer aux opérations de bilan au sens classique dans la mesure où il s'agit de rassembler des connaissances sur quelqu'un afin de l'orienter ou de le diriger vers une formation ou une profession. Cependant le bilan de compétences se différencie de ce schéma ancien dans la mesure où, dans les textes de loi même, c'est l'intéressé lui-même qui réalise son bilan. Pour la première fois il ne s'agit donc pas de quelqu'un qui « fait un bilan sur autrui », qui expertise, qui établit une connaissance scientifique pour classer ou catégoriser autrui, mais c'est cet autrui, ce sujet, qui se prend en charge et réalise une démarche personnelle. Bien sûr ce sera avec quelqu'un venant l'aider ou le suivre, soit en lui apportant de l'information, soit en lui donnant le cadre qui permettra cette progression personnelle. Mais la nouveauté vient de ce que l'intéressé lui-même s'engage et effectue son propre bilan de compétences.

¹ Prof. Claude Lemoine - Unité "Psychologie des Régulations Individuelles et Sociales" - P.R.I.S. - Université de Rouen, Dpt Psychologie - 76821 Mont St Aignan cedex



[...] Il est sûr que cette activité d'analyse sur soi ou auto-analyse n'est pas évidente. [...], elle peut être perturbatrice ou au contraire réorganisatrice.[...]. Une analyse extérieure que le sujet ne peut s'appropriier est plutôt déstabilisantes. A l'opposé, l'appropriation de critères ou d'indices pertinents à la situation, permettant au sujet de se repérer, de comprendre les enjeux, de découvrir des éléments de lui-même par auto-attention focalisée, favorise une restructuration personnelle et une augmentation de la maîtrise du sujet sur lui-même ou auto-emprise.

2 Conséquences pour le bilan de compétences

Si l'on considère que la personne entreprenant son bilan est capable d'une action sur elle-même et d'un minimum d'auto-analyse, alors deux sortes de conséquences, liées entre elles, en découlent : l'une porte sur le mode d'utilisation des instruments d'analyse, l'autre sur la définition du rôle du conseiller, qui consistera moins à expertiser des compétences ou des potentialités qu'à favoriser et à soutenir la démarche d'élucidation conduite par l'intéressé.

2.1 Les méthodes d'analyse revisitées

Dans la mesure où le sujet cherche à s'approprier des méthodes et des résultats d'analyse, le centre de préoccupation principal tend à se déplacer. Il ne suffit plus de rechercher une objectivité extérieure mais de s'intéresser aussi à la façon selon laquelle le sujet va modifier ses représentations et ses images de lui-même à partir du moment où il se sait analysé.

On peut essayer de saisir la différence de conception à partir des tests. Il ne s'agit pas de rejeter globalement les tests. Cet anathème a trop nui aux psychologues et a facilité la prolifération de pratiques invérifiables. Mais il est nécessaire de placer les tests à l'intérieur du système d'emprise analytique et de comprendre les différents processus en jeu. Côté méthode, les tests sont des instruments de mesure validés sur une population donnée. Ils permettent donc de situer quelqu'un sur une dimension par rapport à une population parente de référence. Comme instruments scientifiques leur domaine de validité est bien délimité. Mais ils sont le plus souvent associés à des décisions unilatérales portant sur les personnes concernées, comme en matière d'orientation ou d'emploi, et ils acquièrent pour elles une charge de significations induites, que ce soit en terme ontologique "je suis donc comme cela", "je suis fort", "je suis incapable" ou en terme de comparaison sociale "je suis le meilleur", "je suis dans les derniers". On passe ainsi d'une connaissance analytique à une évaluation globale, à un jugement sur un état, qui se prolonge logiquement sous forme d'estime et en terme d'attribution de responsabilité ou de culpabilité.

Pour éviter cet enchaînement dommageable, il est nécessaire de reconsidérer, non les tests, mais leur mode d'utilisation au cours de la relation d'emprise analytique. La perspective ne sera plus uniquement d'obtenir puis de redonner de l'information, ressentie comme un couperet, mais elle se centrera sur le fait de susciter une auto-réflexion, une prise de conscience des capacités. Il ne s'agira plus de catégoriser les gens mais de leur permettre de se rendre compte de leurs possibilités. Dans ce cadre, un test devient un moment d'un ensemble relationnel plus large. Il ne joue plus le rôle de verdict mais correspond à un moyen, parmi d'autres, pour permettre à l'intéressé de se mieux connaître.



On retrouve également cet effet de focalisation de l'attention sur des aspects de soi à partir d'autres méthodes de recueil d'information. Ainsi par exemple, le fait de poser une série de questions peut être l'occasion de susciter une opinion ou une attention particulière sur un objet donné. Il est possible qu'avant la question, la réponse ne soit pas évidente. En quelque sorte l'idée se forme à partir de la question et de la façon dont elle est formulés. Mais dans ce cas, la méthode change de statut : elle ne vient plus prendre ou imposer une information sur autrui, elle suscite une réflexion qui se met en place progressivement dans la relation entre le conseiller et l'intéressé, ce qui, par voie de conséquence, modifie le mode d'intervention du conseiller.

2.2 La place du conseiller-bilan

Si l'on part du schéma selon lequel l'intéressé réalise son bilan avec le soutien d'un ou plusieurs conseillers, le pôle central n'est pas l'expert et ses conclusions qui proviennent d'une analyse objective extérieure, mais le sujet et sa façon de se mettre à progresser dans l'analyse de ses représentations. Ce processus peut s'apparenter à une forme de co-construction ou construction mutuelle d'un savoir sur l'intéressé, même si les deux pôles en présence ne sont pas symétriques, le conseiller pouvant faciliter plus ou moins la démarche selon sa façon d'agir, ses connaissances professionnelles, et assurant le principe de réalité à partir d'éléments objectifs car vérifiables. Dans ce sens le conseiller n'est pas un "compagnon", ce qui supposerait une similarité de situation. On se dirige donc moins vers une intersubjectivité, accord des impressions issues d'une conversation courante, que vers une objectivité partagée, construction en commun d'un domaine de représentations placées par le conseiller sous l'exigence de la vérification.

Dans cette perspective le conseiller, qui n'est pas toujours un psychologue mais qui en raison de la complexité de sa tâche devrait avoir un haut niveau de formation en psychologie, ne peut plus correspondre à la notion classique de conseiller d'orientation. En effet ce n'est pas le conseiller qui oriente, c'est le sujet qui s'oriente, après avoir rassemblé suffisamment d'informations sur lui et sur son entourage social. Le bilan, dans ce sens, n'est pas un lieu où l'on se trouve orienté en fonction de stages de formation préexistants; c'est plutôt un moment où l'intéressé va essayer de clarifier et de construire son projet à partir des connaissances le concernant réunies avec l'aide du conseiller.

Pour définir plus précisément le rôle du conseiller, on pourrait évoquer l'idée d'accompagnement. Ce terme a l'avantage de rompre avec le rôle d'expert extérieur qui vient apporter un savoir scientifique sur autrui. Donner un résultat final pose en général des problèmes de retransmission, non seulement sur le plan de la compréhension mais sur celui du choc consécutif à sa réception. L'accompagnement au contraire permet à l'intéressé de découvrir progressivement, par lui-même, des réalités qui le concernent. Il indique aussi que ce n'est pas le conseiller qui accomplit la démarche. Il ne s'agit donc pas de maïeutique qui suppose le savoir préexistant et se donne le rôle principal. Si l'on souhaite une autre image, celle du jardinier pourrait convenir au sens où il rassemble les conditions qui favorisent la germination et suit sa progression, même si en définitive ce sont les plantes qui se développent. Le conseiller-bilan a une activité assez comparable. Il accompagne l'intéressé sans choisir ou décider pour lui.



Le conseiller a moins le rôle du scientifique qui apporte des solutions que celui de faciliter, de soutenir et d'accompagner la démarche personnelle de l'intéressé. A cette fin, il lui sera nécessaire de choisir parmi une large gamme de méthodes pour s'adapter le mieux possible à la demande. Cela signifie qu'il doit lui-même avoir une formation assez large afin de savoir détecter le problème et proposer un mode de progression personnalisée. Selon le cas cela passera par un entretien, des tests, une écoute, une information sur la profession ou encore par l'envoi vers la personne-ressource adéquate.

Il reste que ces orientations demandent elles-mêmes à s'appuyer sur des recherches empiriques, tant du côté des possibilités du sujet à analyser des situations implicantes, à clarifier ses objectifs et à tirer profit de son bilan, que du côté des conseillers qui ont à repérer les effets de leur mode d'intervention. Mais déjà il est sûr que, malgré les difficultés pratiques et institutionnelles, on se trouve au centre de processus dynamisants le conseiller-bilan étant le facilitateur d'une opération permettant à l'intéressé de prendre conscience de soi et de ses possibilités. Sans nul doute, cela vaut la peine d'y travailler.

3 Références

Lemoine, C. (1994a). « *Connaissance d'autrui, enjeu psycho-social* », Publications de l'Université de Rouen, 232 pages.

Lemoine, C. (1994b). « *Nouveau rôle du psychologue dans le bilan de compétences* ». In: Huteau, M. (Ed.). « *Les techniques psychologiques d'évaluation des personnes*. », Issy, EAP, 950 pages. 655-660.

Lemoine, C. (1995). « *Evaluation, recherche d'indices et auto-régulation de la conduite*. » In : « *Psychologie du Travail et des Organisations* », Vol. 1, no 1, 75-83.