



**C. Lemoine. *Se former au bilan de compétences***

Paris : Dunod

**Jean-Philippe Gaudron**

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/osp/2580>  
DOI : 10.4000/osp.2580  
ISSN : 2104-3795

**Éditeur**

Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP)

**Édition imprimée**

Date de publication : 1 juin 2010  
Pagination : 287-293  
ISSN : 0249-6739

**Référence électronique**

Jean-Philippe Gaudron, « C. Lemoine. *Se former au bilan de compétences* », *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne], 39/2 | 2010, mis en ligne le 01 juin 2010, consulté le 22 septembre 2020.  
URL : <http://journals.openedition.org/osp/2580> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/osp.2580>

---

Ce document a été généré automatiquement le 22 septembre 2020.

© Tous droits réservés

---

# C. Lemoine. *Se former au bilan de compétences*

Paris : Dunod

Jean-Philippe Gaudron

---

## RÉFÉRENCE

Paris : Dunod

- 1 Claude Lemoine nous propose ici la 3<sup>e</sup> édition de « Se former au bilan de compétences ». Ce beau succès de librairie, paru la première fois en 2002, puis en 2005, s'est enrichi dans cette nouvelle édition de deux chapitres inédits. Au final, l'ouvrage comporte donc 13 chapitres, une préface de Jacques Aubret, une annexe avec les références des textes officiels, un glossaire offrant les définitions des mots-clés et une bibliographie actualisée.
- 2 Pour commencer, l'auteur s'attache à définir le bilan de compétences et les concepts associés. Il présente tout d'abord la démarche, d'une part à travers ses objectifs et spécificités, et d'autre part en la comparant à d'autres dispositifs d'orientation, tels l'orientation scolaire, les centres d'évaluation ou la démarche « Portefeuille de compétences », et en soulignant sa complémentarité avec la formation professionnelle. Puis, il définit le concept de compétences et les notions proches, telles les aptitudes, les capacités ou les qualifications, qui sont ensuite mis en débat. Claude Lemoine souligne les enjeux et les contradictions de cette notion de compétences, « [...] notion ambiguë puisque spontanément les compétences renvoient à celui qui les possède alors que leur mise en œuvre, seule observable, dépend du milieu et des conditions extérieures » (p. 23). Pour autant, la recherche des compétences est une méthode de gestion de soi car, plus encore que pour l'entreprise, le bilan de compétences est un instrument de gestion de carrière pour les individus. L'auteur aborde enfin les parcours de bilan :
- 3 C'est une fois le décor planté que nous arrivons au cœur de l'ouvrage et de ce qui en fait tout son intérêt : la proposition d'une modélisation de la démarche bilan. Pour ce faire,

Claude Lemoine nous propose tout d'abord une réflexion sur les enjeux des identifications et analyses des compétences. Il passe ainsi par les rôles du conseiller bilan, ni évaluateur, ni observateur, ni testeur. Il ne s'agit pas en effet de se situer en face, voire contre le bénéficiaire. Au contraire, « la situation de bilan permet de se placer à côté du sujet, à son service, afin de lui permettre de mieux connaître ses compétences » (p. 50). Puis il décrit un accompagnateur, un conseiller qui ne conseille pas et qui, par son attitude, va induire un autre rôle du bénéficiaire, actif, exerçant une auto-attention et cherchant à connaître ses compétences. Dès lors, l'auteur peut introduire la mesure comme inductrice de relations sociales et en proposer d'autres utilisations : la différence entre évaluation et analyse est posée. Ensuite, il présente différentes approches théoriques qui alimentent le bilan, avec leurs intérêts et limites respectives : le courant de l'orientation, la démarche clinique, l'expertise, la pédagogie de l'appropriation et l'approche interactive. Mais c'est la référence au modèle de l'emprise analytique (approche théorique qui permet de traiter les situations où des sujets humains se trouvent étudiés, observés et analysés scientifiquement) qui est au cœur de ce chapitre 5. Cette emprise provient donc de l'activité scientifique exercée par autrui, à travers la prise d'information sur soi, l'attention portée à soi, les instruments d'observation et les résultats en retour. Par ailleurs, le fait d'être analysé entraîne que l'on analyse soi-même certains aspects de sa propre conduite. On parlera alors d'auto-emprise, ou d'auto-attention. Claude Lemoine souligne la pertinence de transposer ces processus au bilan de compétences. Ainsi, dans la continuité de ce qui a été amorcé au chapitre précédent, il adopte cette « grille de lecture » pour éclairer la nature des différentes relations et attitudes des acteurs, conseiller et bénéficiaire, induites par leurs propres rôles. Et de suggérer d'adopter celles qui favoriseront l'élaboration par le bénéficiaire d'une représentation stable et acceptable de lui-même lui permettant « de se donner une perspective personnelle et professionnelle qui l'aide à réussir le projet qu'il va entreprendre » (p. 72).

- 4 Le 6<sup>e</sup> chapitre porte sur les instruments du bilan de compétences. Sont présentées ici deux grandes classes d'outils, les entretiens et les tests. Leurs caractéristiques générales et leurs différentes formes sont respectivement rappelées, et on trouvera pour les tests une liste des épreuves les plus utilisées dans la démarche. Ce chapitre se termine sur les modes d'utilisation des tests permettant de susciter une réflexion sur soi (on retrouve ici l'auto-attention), plus que de donner une image toute faite par une comparaison statistique.
- 5 Le chapitre 7 est le point d'orgue de ce modèle de conquête de soi, comme le nomme Jacques Aubret dans sa préface. Intitulé « Déontologie et compétences professionnelles des conseillers bilans », il opérationnalise ce qui a été posé dans les chapitres précédents. Alors, introduire des notions de déontologie pourra surprendre, car si les psychologues ont le droit et l'obligation de se conformer à leur propre code, les textes qui régissent le bilan ne précisent nullement l'obligation du titre de psychologue pour exercer la fonction de conseiller (mais le recours à « des méthodes et techniques fiables mises en œuvre par des professionnels qualifiés » [art 900-4]). De même que l'on pourra être surpris par les interrogations sur la phase préliminaire ou sur la restitution des résultats quand, là encore, le législateur a précisé tout cela dans différents articles afin d'éviter toutes dérives et de protéger le salarié. En fait, l'auteur pose ici le cadre, les compétences et les aspects déontologiques d'une pratique professionnelle, l'accompagnateur de bilan reposant sur le modèle de l'auto-emprise analytique. Claude Lemoine précise ensuite les rôles de cet accompagnateur, qui soutient sans être

assimilé à une béquille et dont les activités portent plus sur la démarche que le contenu.

- 6 Dans les 4 chapitres suivants, Claude Lemoine va aborder différents aspects du bilan de compétences. Il expose ainsi un certain nombre de données sur les effets du bilan : effets pour les organismes sur leur gestion des populations sans emploi et pour les salariés (plus que les entreprises), comme moyen de gestion individuelle de leurs évolutions professionnelles ; effets sur la formation professionnelles (les bénéficiaires de bilan choisissent davantage par eux-mêmes leur formation et, de ce fait, la poursuivent davantage jusqu'au bout) et sur le retour à l'emploi ; effets positifs enfin, mis en évidence par les études longitudinales avec groupes témoins, sur des variables psychologiques, tels le dynamisme, l'estime de soi, l'attention portée à soi ou le sentiment de se connaître. Il amorce également une réflexion sur l'évolution actuelle des bilans de compétences (elle sera reprise plus loin). Il présente aussi les partenaires, l'implantation et l'environnement social, ses équipes pluridisciplinaires et la notion de système tripartite du bilan de compétences.
- 7 Mais si l'idée du bilan de compétences semble être admise aujourd'hui, force est de constater, remarque l'auteur, que les références au bilan couvrent des réalités bien différentes. Il propose alors, d'une part, de repérer les différents dispositifs susceptibles d'être confondus (le bilan de compétences approfondi [BCA] pour les demandeurs d'emploi, le bilan d'orientation professionnelle pour les jeunes, l'entretien annuel et l'entretien professionnel pour les salariés) et, d'autre part, de définir les critères d'un bilan de compétences de qualité. S'agissant d'un service et non d'un produit marchand, c'est de qualités relationnelles dont il est question ici et Claude Lemoine passe en revue ces différents éléments en suivant le déroulement temporel du bilan : au cours de la phase préliminaire, à l'aide de critères de qualité dès l'accueil ; au cours de la phase d'investigation, par la qualité dans la recherche d'informations et sur ses compétences ; enfin, lors de la phase de conclusion, par l'accès aux résultats, synthèse et projet.
- 8 Le chapitre 12 est nouveau dans cette édition. Il s'intitule « De la nécessité de consolider une démarche innovante : du bilan à l'analyse des compétences ». L'auteur veut y faire le point sur les avancées, les limites et les détournements de ce dispositif mis au service du public depuis près de 20 années. Les acquis et avancées concernent tant les bénéficiaires que les professionnels et donc, au final, l'orientation. Côté bénéficiaires, l'accumulation des connaissances, grâce aux nombreuses études menées, souligne les effets bénéfiques du bilan de compétences sur des aspects sociaux (choix d'une formation, accès à l'emploi) d'une part, et sur des apports psychologiques d'autre part. Côté conseillers, il s'agit plutôt, selon Claude Lemoine, d'une évolution des conceptions de l'intervention et du conseil psychologique, car il ne s'agit « non plus de dresser un profil statistique, catégorisant, mais de co-construire avec l'intéressé, l'image qu'il acquiert progressivement sur ses compétences à partir d'une analyse méthodique » (p. 151). Nous sommes bien dans une orientation tout au long de la vie où tout n'est pas joué par avance.
- 9 Cependant, plusieurs facteurs concourent à discréditer le dispositif et à le trouver inefficace, telles par exemple l'absence de changement intervenu dans la situation professionnelle des salariés bénéficiaires de bilan, ou son inefficacité sur l'emploi. En fait, ce dispositif élaboré pour les salariés est devenu au fil des ans un outil anti-chômage pour tout un ensemble de dispositifs, dans lesquels il s'est trouvé progressivement dénaturé : ainsi sont apparus, en 2001, le BCA puis, à partir

de 2007-2008, des prestations courtes avec des financements réduits et visant uniquement à placer les demandeurs d'emploi sur des emplois existants. Il ne s'agit donc plus de véritables bilans de compétences au titre de la loi de 1991, mais de prestations au rabais. Et l'auteur de poser la question de l'inégalité de traitement qui conduit à accorder moins d'attention à un demandeur d'emploi, par définition en transition, qu'à un salarié ou un cadre qui se pose des questions sur son évolution professionnelle. Et de souligner également le contraste entre, d'un côté, la proposition de développer des actions personnalisées d'accompagnement et, de l'autre, de les considérer comme trop chères et trop lentes. À l'heure où le bilan de compétences, outil perçu comme une innovation française, se met en place dans d'autres pays, Claude Lemoine plaide pour une démarche de qualité, bénéficiant de temps suffisant pour la découverte et l'appropriation des informations sur soi et pour la maturation du projet, adaptée aux différents publics concernés (salariés, demandeurs d'emploi, jeunes, handicapés...) et réalisée par des professionnels possédant un haut niveau de qualification et des compétences en psychologie.

- 10 Dans le dernier chapitre, inédit également, Claude Lemoine propose de décrire la nature des interactions de différentes pratiques relevant du conseil et de caractériser le cadre de celles-ci selon deux dimensions : son aspect plus ou moins directif et son aspect plus ou moins méthodique. Sont ainsi tour à tour analysés : le conseil au sens commun, interaction entre deux connaissances ou deux proches qui échangent des avis et se donnent des conseils ; le conseil par orientation directive programmée, de type scolaire, qui renvoie à une conception institutionnalisée de l'orientation des individus reposant sur le courant classique de l'orientation qui laisse peu de place à l'initiative personnelle et vise à insérer chacun dans un rôle social existant ; le conseil par information qui consiste à mettre en place un service d'information auquel tout un chacun peut s'adresser (encore faut-il que l'utilisateur ait pu définir au préalable ce qu'il cherche) ; le conseil par atelier technique de présentation, qui fait référence aux divers ateliers, collectifs le plus souvent, mis en place pour aider les personnes dans leur parcours de recherche d'emploi ; le conseil scientifique, qui renvoie à l'activité scientifique menée dans le cadre du conseil en orientation et dont il est rappelé ici le risque d'attribuer un état (classification permanente) à partir du faire (quantité déduite de l'observation), ici l'utilisation des tests psychotechniques ; le conseil par analyse méthodique des compétences enfin, reposant sur le modèle de l'emprise analytique et qui permet au sujet étudié (le bénéficiaire) de participer pleinement à l'acquisition des connaissances sur lui et à sa propre orientation. L'auteur propose en conclusion de positionner ces six activités sur un plan à deux dimensions en fonction de leur niveau d'autonomie et de méthode.
- 11 « Se former au bilan de compétences » est un ouvrage clair, concis, bien écrit et qui pourra intéresser les différents acteurs du bilan et les praticiens en particulier. Ce n'est pas à proprement parler un manuel de formation au bilan (l'auteur, répétant maintes fois par ailleurs la nécessité d'un haut niveau de qualification pour les professionnels, ne le suggère pas). Il s'agit davantage de la présentation de ce dispositif, de son déroulement, de ses activités et outils, de ses acteurs et de son originalité. Il s'agit surtout de la proposition d'éclairer les processus d'interaction en jeu par un modèle particulier, le modèle de l'emprise analytique et de la suggestion d'utiliser celui-ci dans la pratique de conseil. Il s'agit enfin de la dénonciation de certaines pratiques ainsi que les dérives constatées depuis ces dernières années (il renomme le BCA « Bilan de

Compétences *Accélééré* ») et d'un plaidoyer pour un retour aux sources, à l'esprit de la loi de 1991 et pour l'usage de pratiques de conseil de qualité.

- 12 Les attentions pédagogique et didactique amènent parfois l'auteur à forcer les traits, par exemple en mettant sur le même plan, à fins de comparaisons, des dispositifs globaux et des activités particulières pouvant se dérouler au sein même de ces dispositifs ; ou encore en assimilant l'orientation scolaire au seul courant classique. Ce serait oublier le livre précurseur d'Antoine Léon de 1957 (*Psychopédagogie de l'orientation professionnelle*, PUF), les approches développementales et éducatives de l'orientation, ou les travaux et études parus tant dans le bulletin de l'ACOF que dans la revue OSP, et qui ont nourri et/ou témoigné des pratiques novatrices des conseillers d'orientation.
- 13 Mais l'engagement de l'Universitaire pour cette pratique sociale et professionnelle scientifiquement éclairée et de qualité est exemplaire. Le bilan de compétences est-il un temps de formation personnelle à objectif professionnel, comme le suggère l'auteur ? Le lecteur se forgera sa propre réponse. Mais quoiqu'il en soit, Claude Lemoine propose une vraie finalité, à côté de l'objectif de cette démarche d'orientation pour adultes. Celle-ci, qui pourrait s'apparenter à une esquisse d'une politique de la personne, ne serait pas sans déplaire à un Carl Rogers (*Un manifeste personnaliste*, Dunod, 1979), ou à un Alexandre Lhotellier (*Tenir conseil-Délibérer pour agir*, S. Arslan, 2001). Cet humanisme affiché de l'auteur, qui transparissait déjà de son premier ouvrage, *Connaissance d'autrui, enjeu psychosocial* (PURH, 1994), interroge ici nos pratiques de conseil, et est tout à fait d'actualité à l'heure où le parlement vient d'adopter le projet de loi sur l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie. Cette perspective est à même de donner tout son sens à l'accompagnement professionnel et à ce dispositif emblématique de l'orientation professionnelle des adultes qu'est devenu le bilan de compétences.