

# Première Synthèses

## Informations

### L'ACTIVITÉ DES BÉNÉFICIAIRES DE BILANS DE COMPÉTENCES

Plusieurs milliers de salariés et de demandeurs d'emploi engagent chaque année une démarche de bilan de compétences. L'analyse de l'activité des bénéficiaires montre que c'est en multipliant les points de vue sur leurs expériences qu'ils prennent la mesure des ressources déjà mises en œuvre et de celles qu'ils n'ont pas exploitées. Développement du projet et analyse de l'expérience s'étayaient réciproquement. On peut considérer que les conseillers chargés des bilans, lorsqu'ils parviennent à ce résultat, ont organisé une méthode indirecte. On peut en décrire les caractéristiques. Pour que cette démarche réussisse, il faut que les équipes puissent fonctionner collectivement avec des conseillers stables, disposant de moyens pour mutualiser leur propre expérience.

Après une première phase expérimentale, au cours de la seconde moitié des années 1980, l'accord interprofessionnel de juillet 1991 et la loi de décembre de la même année ont instauré le droit au congé individuel de bilan. La circulaire de 1993 a apporté des cadrages techniques et conceptuels (1). Depuis, plusieurs milliers de salariés et de demandeurs d'emploi ont « fait un bilan ». L'expression est devenue assez commune. Cette pratique s'est généralisée, en prenant parfois des formes assez différentes, comme c'est le cas actuellement de la prestation de « bilan de compétences approfondi », mise en place par l'Anpe. Mais l'activité des bénéficiaires de ces bilans restait jusque là peu explorée. C'est ce constat qui a motivé l'étude

menée en 2003 sur cette activité des bénéficiaires de bilan, par l'équipe clinique de l'activité, du laboratoire de psychologie du travail et de l'action du CNAM, pour le compte de la Dares (2).

### **Promouvoir le travail en équipe**

Dès les premières années de fonctionnement du dispositif, plusieurs analyses ont montré que les « outils » (tests, évaluations, questionnaires...) mis à disposition des conseillers qui travaillent dans les centres de bilan (3) ne sont pas conçus pour cette nouvelle mesure. Issus de l'orientation scolaire, ou bien importés depuis des cultures professionnelles différentes, nord-américaine notamment, ils posent de sérieux problèmes de validité lorsqu'on les utilise avec des adultes qui travaillent depuis plusieurs années. De plus, ces méthodes portent en fait très rarement sur les activités de travail. Les responsables institutionnels comme les chercheurs et les professionnels ont abouti aux mêmes conclusions : seul un travail associant étroitement les conseillers permettrait de concevoir de nouvelles méthodes de bilan (4). Il n'est pas certain que ces premières mises en garde aient été suivies d'effet. La rotation des conseillers semble importante. « Entre eux, la coopération est encore une activité marginale, seulement soutenue par les efforts et la ténacité de quelques-uns ou par des dirigeants de centres. Elle n'est pas suffisamment intégrée à l'organisation « ordinaire » du travail. D'autre part, chercheurs et professionnels se sont trop souvent éloignés durant les vingt dernières années (5).

L'étude s'est tournée vers l'activité des bénéficiaires de bilans de compétences. Elle cherche à montrer comment, et dans quelles conditions, le bilan permet au travailleur, selon les termes des textes, « d'analyser ses aptitudes et compétences » et le cas échéant, de « développer un projet ». On

notera que c'est le salarié qui est l'acteur de ce travail. Il rencontre, avec les conseillers, les difficultés bien connues de l'analyse du travail : comment prendre en compte les liens entre activités du travail et vie hors travail ? Comment décrire des activités professionnelles, sans les enfermer dans les mailles trop exiguës d'un contexte de travail singulier ? À l'inverse, comment éviter des généralisations dans des catégories trop abstraites, qui perdent toute référence au travail effectif. Il faut, enfin, que le travailleur s'approprie ces analyses, afin qu'il en devienne le véritable « bénéficiaire ».

### **Favoriser la « migration » de l'expérience**

Les avancées de l'ergonomie et de la psychologie du travail ont mis en évidence certaines caractéristiques de l'analyse du travail qui valent pour le bénéficiaire de bilan. Un paradoxe, bien connu désormais, montre que plus les compétences se développent, plus elles s'incorporent dans les gestes et les pensées du sujet. Les manières d'agir, de dire, dans un milieu de travail donné deviennent implicites (6). L'activité de travail n'est donc pas seulement une réponse individuelle à la tâche et aux fonctions prescrites, pas plus qu'elle n'est la seule réalisation de passions, de buts subjectifs. Elle résulte aussi de la plus ou moins grande maîtrise de l'histoire collective du métier, qu'il s'agit de formaliser lorsqu'on en fait l'analyse. Pour préciser le sens de ce travail, les textes fondateurs (7) indiquent que le bilan doit permettre au travailleur d'analyser ses compétences et ses expériences, mais aussi de « déceler ses potentialités inexploitées » afin de fixer de nouvelles perspectives professionnelles ou un projet de formation. Le bilan doit donc mettre en rapport des activités réalisées et non réalisées avec des perspectives. Cette orientation du bilan vers l'action est confirmée

par la circulaire de la Délégation à la Formation Professionnelle qui parlait déjà, en 1993, « d'expériences transférables ».

L'analyse de la réalisation des bilans de compétences montre que ce rapport entre expériences vécues et perspectives se construit et se développe au fil de progressives et complexes « migrations fonctionnelles » des activités professionnelles et personnelles (encadré 2).

### **Multiplier les contextes pour penser l'expérience et le projet**

La production d'un milieu favorable au bilan passe aussi par des rencontres avec les organismes que le bénéficiaire peut solliciter, (Anpe, centres d'orientation ou d'information sur les formations, la validation des acquis, ...) En cours de bilan, les rencontres avec des professionnels participent à ce processus. L'échange, lorsqu'il s'engage, porte non seulement sur les aspects descriptifs des tâches, des missions et des conditions de travail, mais aussi sur les questions auxquelles le métier est confronté, les difficultés qu'il rencontre, ce qu'il a été et ce qu'il pourrait devenir. Le bénéficiaire peut, dès lors, poursuivre avec le conseiller le dialogue engagé avec les professionnels et les autres interlocuteurs. Il peut commencer à penser quel serait l'avenir de ses compétences dans ce métier, s'il y apportait quelque chose de nouveau, les compétences qu'il pourrait y développer. Ce travail personnel est d'autant plus utile lorsque le bénéficiaire rencontre plusieurs professionnels qui n'ont pas le même avis sur leur activité, sur son intérêt, sur son avenir. Il peut se forger son propre point de vue, à partir de ses valeurs, de ses choix. Les échanges avec les professionnels deviennent aussi des moyens de découvrir tel ou tel aspect de son activité, passion ou connaissance, qui était resté dans l'ombre, ou

encore des activités ou des projets qu'on avait oubliés. Le métier d'autrui, le projet, les possibilités de formation, deviennent des analyseurs de l'expérience propre du bénéficiaire. Analyse de l'expérience et projets se renforcent mutuellement.

L'activité de bilan ne se développe donc pas de manière linéaire, mais par des retours alternés entre analyse de l'expérience et ressources disponibles. C'est la situation de bilan dans son ensemble qui peut prendre de l'ampleur, lorsqu'une telle alternance fonctionne. Les diverses ressources viennent épauler et prendre le relais de l'échange avec le conseiller, qui se trouve élargi à une série d'interlocuteurs. Il pèse moins sur la relation de face-à-face.

### **Sans emploi possible, l'activité de bilan devient impossible**

Ce résultat interroge l'utilité des bilans de compétences lorsque le bénéficiaire ne voit pas de perspectives d'emploi, ou de changement possible dans son travail actuel. La prescription de bilan de compétences pourrait alors s'avérer être une injonction paradoxale. Pour le conseiller également, le bilan pourrait devenir techniquement impossible : ce conseiller doit gérer une relation sans issue exposée à la double impasse du « thérapeute » et de l'« expert » (8).

Lorsqu'il échappe à cette impasse, le bilan n'apparaît pas comme un assemblage plus ou moins hétéroclite de techniques auquel on l'a souvent réduit. Il acquiert les caractéristiques d'une méthode qu'on peut qualifier « d'indirecte » : il n'évalue pas le « passé » des compétences, mais organise leur mise « en mouvement » dans un dispositif tourné vers l'action, qui vise à résoudre le problème rencontré par le travailleur. C'est lorsque celui-ci mobilise ses expériences pour

agir, dans un nouveau contexte, qu'il réalise un rapport nouveau entre ses compétences - accomplies et inaccomplies - et les possibilités sociales offertes.

L'expérience change alors de fonction. Elle devient le moyen d'agir dans un nouveau contexte. Le salarié devient « l'évaluateur » de son expérience, au sens où il en prend la mesure, à partir de ce qu'il aimerait et pourrait en faire. La fonction du conseiller s'en trouve redéfinie en cours de bilan. D'abord organisateur du travail à effectuer, en début de bilan le conseiller organise ensuite l'accès aux diverses ressources, à l'intérieur du centre ou à l'extérieur, en fonction des développements qu'il estime opportun. Enfin, c'est du moins une hypothèse qu'il conviendrait de travailler avec les conseillers eux-mêmes, il doit seconder la réflexion du travailleur qui dispose en fin de bilan d'une pluralité de points de vue et doit s'approprier ces ressources, pour penser son expérience et ses projets et se tourner vers des

actions concrètes. C'est ainsi qu'on peut décrire l'appropriation de la démarche de bilan, par un développement de son organisation et des rôles respectifs.

Depuis vingt ans, les conseillers réussissent - ou échouent - à produire ces « réglages » fins et complexes. C'est, pour eux, une réalité quotidienne, un axe structurant de leur métier. S'impliquer dans l'analyse de sa propre activité serait, pour les conseillers, un véritable moteur pour développer leur métier. À condition que cette analyse porte sur les ressources déjà constituées et les divergences de méthode devant les situations rencontrées, mais aussi sur les possibilités non réalisées. Il ne s'agirait pas d'identifier et de standardiser l'activité, mais d'aider à développer les expériences, à mobiliser et faire émerger les potentialités.

*Bernard PROT  
(Cnam).*

#### *Encadré 1*

### **UNE ÉTUDE POUR COMPRENDRE LES RESSORTS DES BILANS DE COMPÉTENCE**

Au sein du laboratoire de psychologie du travail du Conservatoire des arts et métiers, l'équipe clinique de l'activité a réalisé une étude pour le compte de la Dares. Son objectif : comprendre le processus de « fabrication » des bilans de compétences et analyser le travail réalisé au cours du bilan.

On a d'abord étudié le parcours de 63 bénéficiaires de prestations de bilan - en Centres Interinstitutionnels de Bilans de Compétences (CIBC) et en centres privés - à partir d'une batterie d'indicateurs : nombre d'heures de prestation, nombre d'entretiens, nombre de conseillers impliqués et qualification, références à des « outils » techniques d'évaluation ou d'orientation, situation après le bilan.

Cette partie exploratoire a été suivie de l'analyse de neuf bilans, à partir de l'enregistrement des entretiens entre les conseillers et les bénéficiaires, au début et à la fin du bilan de compétences. L'analyse a porté sur les indicateurs de développement de l'analyse de l'expérience et des projets entre le début et la fin de la prestation.

## LA MIGRATION DES COMPÉTENCES : L'EXEMPLE D'UNE OUVRIÈRE TRAVAILLANT DE NUIT

Vers le milieu de son bilan, une ouvrière travaillant de nuit à la chaîne, commence à réviser des cours par correspondance pour préparer un concours d'entrée en formation particulièrement sélectif, en vue de s'orienter vers un autre métier. À la maison, elle profite de cette reprise d'études pour parler avec sa fille qui veut arrêter l'école, lorsqu'elles se retrouvent ensemble à étudier. Les cours remplissent alors une double fonction : familiale et professionnelle. À l'usine, l'ouvrière a enregistré les cours sur un dictaphone et les écoute en même temps qu'elle conduit sa machine. L'expertise de la conduite de la presse devient une ressource pour avancer dans la préparation du concours. En apparence, la production étant assurée, rien n'a changé. Mais c'est toute l'économie interne de l'activité qui est modifiée. L'expertise de la conduite de la presse est désormais intégrée à une nouvelle action, qui lui confère un nouveau but social et subjectif. Là aussi, l'activité remplit une double fonction. Le travail de bilan s'est ainsi développé vers la sphère familiale et vers le travail, contribuant à modifier l'un et l'autre. On peut parler de « migration fonctionnelle » (1) pour nommer les liaisons que les bilans peuvent favoriser entre les expériences - réalisées ou non - et le développement des projets. Elles permettent d'expliquer comment une expérience devient un moyen d'agir dans un contexte nouveau, mais aussi de mieux comprendre l'intensité de la mobilisation des travailleurs, dans des conditions bien peu favorables.

(1) - Clot Y. : (2003) « Vygotski, la conscience comme liaison », in L. Vygotski, *Conscience inconscient émotions*. (trad. F. Sève), Paris : La Dispute.

- (1) - Loi 91-1405, inscrite au code du travail, art. L.900-2. ; circulaire de la Direction de la Formation Professionnelle, 93/13.
- (2) - Clot Y., Prot B. (2004) : « Bilan de compétences et bilans de compétences approfondis », Rapport d'étude, Dares.
- (3) - La première partie du rapport d'étude contient une large revue de ces textes.
- (4) - C'est le cas notamment de :  
Levy-Leboye C. (1993) : « Le bilan de compétences », Paris, Éd. d'organisations.  
Liétard B. (1997) : « Se reconnaître dans le maquis des acquis », *Éducation Permanente*, 133, pp. 674.  
Michel S. (1993) : « Sens et contresens des bilans de compétences », Paris, Éd. Liaisons.  
Ramoff A. (1988) : « La politique de la délégation à la formation professionnelle », *Actualité de la formation permanente*, 95- pp. 15-17.  
Revuz C. (1991) : « Des outils, pour quoi faire ? », *Éducation Permanente*, 108, pp. 209-218.
- (5) - Guichard J., Huteau M. (2001) : « Psychologie de l'orientation ». Paris : Dunod.
- (6) - Pour faire le point sur ces questions : Leplat, J. (2001) : « Les compétences en ergonomie », Toulouse, Octares.
- (7) - On trouvera une présentation détaillée de la loi et de la circulaire DFP dans : Joras, M., « Le bilan de compétences », PUF.
- (8) - Revuz C. (1991) ; « Ni thérapeute, ni expert. L'entretien de bilan orientation à la recherche de sa spécificité », *Éducation permanente*, N° 108, pp. 7-10.

PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES sont éditées par le Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES) 39-43, quai André Citroën, 75902 Paris Cedex 15. [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr) (Rubrique Études et Statistiques) - Directeur de la publication : Annie Fouquet.  
Téléphone Publications : 01.44.38.22.60 ou 61 - Documentation : 01.44.38.23.12 ou 14 - Télécopie : 01.44.38.23.43  
Réponse à la demande : 01.44.38.23.89 / e-mail : [dares.communication@dares.travail.gouv.fr](mailto:dares.communication@dares.travail.gouv.fr)  
Rédacteur en chef : Gilles Rotman. Secrétariat de rédaction : Evelyn Ferreira et Francine Tabaton. Maquettistes : Daniel Lepasant, Guy Barbut, Thierry Duret. Conception graphique : Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale. Reprographie : DAGEMO.  
Abonnements : *La Documentation française*, 124, rue Henri Barbusse 93308 Aubervilliers Cedex. Tél. : 01.40.15.70.00. Télécopie : 01.40.15.68.00 - [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)  
PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES - Abonnement 1 an (52 n°) : France (TTC) 116 € , CEE (TTC) 122,20 €, hors CEE (TTC) 124,30 €. Publicité : Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale. Dépôt légal : à parution. Numéro de commission paritaire : 3124 AD. ISSN 1253 - 1545.