

# Le Bilan de compétences dans le secteur non marchand : une ressource de sens et un levier pour l'action ? Un regard sociologique

Nicolas Marquis (CASPER/USLB, CERMES3 Paris-Descartes)

8-9/10/2015

Nicolas.marquis@usaintlouis.be

## 1. Un regard sociologique sur un dispositif d'évaluation

Il est peut-être courageux voire téméraire d'inviter un sociologue à produire un cadrage sociologique d'un dispositif intitulé « bilan de compétences »

Pourquoi ? Quel est le risque encouru ? De façon générale, les sociologues s'inquiètent et se montrent fréquemment critiques face à ce genre de phénomènes. Qu'y voient-ils ? Pour le dire rapidement, un dispositif qui *prétend* faire le bien des personnes auxquelles ils s'adressent, mais qui, en réalité (et sans que ce soit forcément réfléchi ou voulu par qui que ce soit), occasionne des conséquences négatives pour l'individu et la société. Quelles sont-elles ? On peut citer pêle-mêle l'individualisation, la surresponsabilisation, la fatigue, le burn-out, le culte de la performance, le néomanagement de soi-même, la société du « travail sur soi », etc. Dès lors, il y a fort à parier que les chercheurs qui réfléchissent en ces termes auront tendance à se montrer très circonspects par rapport au fait que cette logique de l'évaluation s'étende au secteur non-marchand, qu'ils voudraient voir protégé des modes de gestion managériaux.

Ce n'est pas la piste que j'emprunterai ici, car je pense que si elle porte certaines inquiétudes qui peuvent se révéler fondées, elle ne permet pas de comprendre les raisons pour lesquelles les personnes qui participent à ce dispositif y trouvent du sens, et très souvent une efficacité (c'est-à-dire qu'ils déclarent, pour la plupart que le BC a eu un effet, un impact, des conséquences).

Evidemment, il est toujours difficile de démontrer « scientifiquement » un tel impact, mais il n'y a aucune raison de ne pas croire les individus qui déclarent avoir augmenté leur confiance en eux, leur satisfaction au travail, ou leur capacité à balancer vie au travail et vie hors travail : la question est de comprendre pourquoi.

Ma perspective est donc la suivante : non pas évaluer l'évaluation, mais bien faire de l'« anthropologie », faire comme si nous étions complètement étrangers à ce dispositif, ce qui devrait permettre de remarquer des choses qui sont tellement devenues évidentes que nous ne les voyons plus. C'est à cette condition que l'on peut comprendre le succès relatif du BC, et les propos, souvent positifs, des individus qui l'ont suivi.

## 2. Sociologiquement, qu'est-ce que le BC ?

Par sa forme et ses objectifs, le BC fait partie d'un vague ensemble que j'ai étudié, et que l'on pourrait appeler les « techniques de travail sur soi », parmi lesquelles on retrouve le coaching, les livres de DP, les stages, certaines formes de thérapie ou de pratiques corporelles, les tests de QE dans les magazines, l'identification d'un type ou d'une base dans certaines pratiques neuro-psycho-techniques, etc.

Ces pratiques, aujourd'hui très nombreuses, ont le plus souvent une structure qui peut sembler paradoxale : il s'agit, pour le bénéficiaire, d'être plus « autonome » (un mot valise) et ce à partir de ses propres compétences, mais grâce à l'aide d'une autre personne ou d'un dispositif, qui prend la place d'un expert.

Cet expert doit permettre à la personne de faire advenir une meilleure connaissance et une meilleure maîtrise d'elle-même. L'expert doit par exemple « mettre à jour le système de valeurs du bénéficiaire ainsi que son mode de fonctionnement » (p.91 du rapport, détaillant les missions des personnes prodiguant les BC), ce qui n'est pas une mince affaire.

Si on me demande ce que « fait » le BC, je dirais qu'il participe à « rebattre les cartes », à aider la personne à « se remettre en jeu », parce qu'elle lui fournit des armes qui, dans le contexte dans lequel nous vivons, sont devenues particulièrement importantes. C'est ce que je vais tenter d'expliquer maintenant.

### **3. En quoi en phase avec le contexte social, économique et culturel ?**

Le BC est une technique qui permet de faire face à certains événements de notre vie, souvent peu agréables : un malaise plus ou moins diffus, un sentiment d'être désajusté ou d'être bloqué, une envie qui semble impossible à réaliser, des relations professionnelles compliquées, un sentiment d'être inutile ou non reconnu, etc.

Le BC offre deux types de ressources :

- Des ressources symboliques qui doivent permettre de mettre du sens dans et à ce qui nous arrive
- Des ressources opératoires, qui doivent permettre de remettre le pied à l'étrier.

Si on regarde un peu dans l'histoire et dans d'autres sociétés, de nombreux autres dispositifs sociaux et culturels possédaient également les mêmes buts : par exemple la religion, la sorcellerie, etc. toutes des façons de permettre à la vie de continuer (cf. mon livre *Du bien-être au marché du malaise. La société du développement personnel*, publié aux PUF, en 2014). Mais le BC fait partie des dispositifs particulièrement efficaces et valorisés *aujourd'hui*, dans une société où l'autonomie individuelle est peut-être la valeur à laquelle nous tenons le plus, au point de l'attendre de nous-mêmes et d'autres personnes. Voyons comment.

#### Comment et de quelle façon le BC aide-t-il à mettre du sens ? (ressources symboliques)

Il est intéressant de voir que les personnes interrogées valorisent la possibilité d'une « mise en cohérence » de leur histoire. On remet d'abord en ordre le passé. On met aussi de l'ordre dans le présent : l'évaluation permet de mettre en mots ce qui ne « va pas » (les mots sur les maux) et que l'on ne sait pas toujours qualifier (les recherches en anthropologie montrent qu'il y a un réel effet « thérapeutique » à la qualification : dire « c'est ça que j'ai » soulage, donne une prise sur le problème). (D'autres exemples : « je me suis pas cassé le pied par hasard », thème fréquent : je dois m'écouter, écouter mon corps).

Enfin, le BC doit permettre de mettre de l'ordre dans le futur.

Je retiens trois éléments à mentionner par rapport à cela qui montrent combien cette façon de procéder est en phase avec le contexte social, économique, et culturel:

- La montée en puissance de l'idéal du projet. La capacité à retraduire les choses en terme de projet (tout le monde aujourd'hui doit avoir un projet) devient aujourd'hui à la fois un atout

et un impératif social et ce, alors que justement les itinéraires de vie sont de moins en moins prévisibles. La fidélité au projet (càd à ce qu'il y a « à l'intérieur de soi ») remplace la fidélité à un parcours prédéterminé. Deux éléments intéressants à noter :

- Le montée en puissance du « management » par l'action en plan, planifiée (qui mobilise les termes de décision, orientation, choix, planification, opérationnalisation, méthode, outil, référentiel de compétences, investissement, moyens-fins, etc.)
  - Dans cette mise en exergue du projet, une notion importante apparaît : le vouloir. Cela s'inscrit dans une perspective démocratique : chacun peut faire son projet, donc chacun doit le faire, il « suffit » de le vouloir. Nous avons tous un potentiel d'autonomie, mais certains sont malheureusement victimes d'empêchements, intérieurs ou extérieurs
- La valorisation du changement, de la bifurcation professionnelle, de la reconversion (dont on peut éventuellement faire récit, thème très fréquent dans la littérature du DP ou de coaching). Cet indicateur permet de cerner qu'aujourd'hui, la définition d'une vie réussie se comprend comme étant celle qui utilise le maximum de ses possibilités (il faut explorer autre chose, ne pas s'enfermer dans une routine, etc.) (cf. les individus qui se projettent à très long terme : est-ce que je voudrai encore faire ça pendant 30 ans ?)
  - Le travail a pris aujourd'hui une place très importante, ce qui fait qu'il est difficile de le réfléchir de façon purement alimentaire. Il s'agit d'un aspect très important dans l'accomplissement de soi, ce qui a d'ailleurs été repris par le monde de l'entreprise lui-même : le travailleur a besoin de projets, de perspectives, de « challenges », il faut le responsabiliser, lui permettre d'oser, etc. (cf. Boltanski et Chiappello)  
D'où l'expression de nouvelles formes de malaise (souffrance au travail,...) qui expriment la montée en importance du travail dans la façon dont nous conduisons et évaluons notre vie. D'où aussi l'importance du critère de la *reconnaissance*, du fait de se sentir utile : il faut que cela ait un sens (cf. la notion d'*illusio* chez Bourdieu : difficile à comprendre pour les gens qui sont à l'extérieur, correspond à des valeurs, à une représentation du monde,...)

### En quoi le BC permet-il de remettre le pied à l'étrier ? (Ressources opératoires)

Cela pose la question des « conséquences » du BC. Celles-ci ne sont jamais directes : en effet, c'est toujours l'individu qui joue le rôle de médiateur de ces actions (le BC ne remplace pas le patron, ne propose pas un autre emploi, ne va pas voir le directeur des RH à la place de la personne – d'ailleurs dans les chartes éthiques, il est bien précisé que le bénéficiaire est considéré comme un individu autonome, volontaire et responsable (rien ne lui est imposé, et il est responsable de la suite à donner), ...).

Le BC est avant tout un travail sur les représentations (mettre de la cohérence, chercher l'adéquation avec soi, cerner les qualités et les défauts, évaluer sa situation par rapport à d'autres, éviter l'idée que l'herbe est tjs plus verte ailleurs, grâce au BC, se sentir « différent » plutôt que « décalé », etc.).

Evidemment, cela suscite une interrogation : s'agit-il de changer la situation, ou son rapport à la situation (investir ailleurs, se laisser moins manger par son travail,...) ? Les résultats de l'enquête sur le BC montrent une augmentation de la satisfaction, de la motivation au travail. Il s'agit d'un travail sur la perception dont on espère qu'il en vienne, par surcroit, à produire des changements réels (cf. le fameux effet « Hawthorne »). Il s'agit d'une façon de dégager des marges de manœuvre qui est encore une fois bien en phase avec le contexte contemporain.

L'interrogation prend une autre tournure lorsque l'on est confronté à des cas dans lesquels, manifestement, le changement dans la représentation ne suffira pas à modifier la réalité. Je pense par exemple à certains dispositifs d'outplacement ou de jobcoaching à destination des personnes plus âgées, dans lesquels on en vient parfois à considérer que l'âge est une vue de l'esprit, et ce, faisant fi des conditions réelles du marché de l'emploi. Inviter les individus à faire comme si leur âge n'existait pas est un moyen de maintenir la fiction démocratique : tout le monde *peut*, du moment que chacun le veuille.

Bref, je dirais surtout que la visée et l'« effet » du BC est de rebattre les cartes en permettant de réaménager des possibles, de réattribuer les responsabilités : peut-être les origines des problèmes sont en dehors (problèmes organisationnels, etc.), mais quelle que soit la situation, il y a en chacun une capacité de changement : donner du sens, remettre en place les marges d'action.

En quoi cette façon de « remettre le pied à l'étrier » est-elle particulièrement en phase avec le contexte ?

- Tout d'abord parce que cette question de « qu'est-ce que, moi, je peux faire pour que ça change ? » est aujourd'hui fortement primée (elle l'est d'ailleurs dans une série de secteurs du non-marchand, où les prestataires de services travaillent eux-mêmes sur l'autonomie d'autres personnes, et les invitent à devenir des bénéficiaires actifs, des patients actifs, etc.). Il est attendu que l'individu se prenne en charge, et n'attende pas que les solutions viennent de l'extérieur : le personnage de la victime et la posture de la plainte sont aujourd'hui déconsidérés.
- En découle un autre attendu : celui de se connaître, de se maîtriser, de s'autocontrôler... tout en osant prendre des risques. Les attentes des bénéficiaires par rapport au BC le montrent bien : il s'agit d'identifier les compétences, les atouts, possibilités, capacités, choix d'avenir, de s'interroger quant à savoir « est-ce que c'est fait « pour moi » ? » etc. (l'idée d'une adéquation).  
En réalité, l'évaluation de soi est aujourd'hui un attendu social à part entière (cf. l'importance prise par le CV, les tests-boucliers des 3 compétences 3 défauts, etc.), qui délivre l'accès à certains bénéfices sociaux, culturels, économiques. C'est aussi un langage qu'il faut apprendre à parler, c'est une compétence à part entière (dont il faut bien voir qu'elle est autant stratifiée – inégalement répartie – que stratifiante – productrice à son tour de différences, voire d'inégalités entre individus –) : se faire l'acteur de sa vie, parler de son intériorité, se montrer actif, etc.
- Au final, le BC permet de mettre en place et de pratiquer une attitude particulière, qui est là aussi aujourd'hui très valorisée (on en retrouve des traces dans des thèmes de la psychologie positive, dans la résilience, etc.) : identifier et travailler à partir de ses forces (plutôt que de ses faiblesses), et surtout, profiter de tout ce qui nous arrive (positif comme, surtout, négatif) pour en faire des opportunités d'amélioration de notre situation, satisfaction, motivation, etc...

## **Conclusion :**

Le « monde du travail sur soi » partage une conviction, à savoir qu'il est possible de faire quelque chose à chacune des situations (on est jamais totalement bloqué, dans le pire des cas on peut partir, et si on ne peut pas partir, on peut changer sa représentation de la situation – il s'agit de faire contre mauvaise fortune bon cœur,...), mais aussi qu'il est possible d'en faire quelque chose et de

transformer les expériences négatives en opportunités de travailler sur soi-même, de mieux se connaître, faire de ses défauts des qualités, etc.

La sociologie se fait souvent porteuse d'une réflexion critique sur les dispositifs proches du BC (parlant de surresponsabilisation, de gouvernementalité, entrepreneuriat de soi,...). Certes, cette critique est pertinente et doit être entendue. Mais elle ne doit pas nous empêcher de penser comment ces mêmes dispositifs constituent autant de leviers pour l'action, qui peuvent se révéler efficaces, et offrir des réponses à des demandes parfois urgentes, vitales, de changement.

Le BC est aujourd'hui le représentant d'une façon consacrée de se poser la question de ce que je maîtrise ou non. Même lorsque les raisons/causes du malheur se trouvent à l'extérieur (changements organisationnels, évolutions institutionnelles, absence des responsables, l'impression de ne pas être entendu, changements dans les publics, etc.), il vise à permettre de rétablir des marges pour l'action dans un contexte à la fois incertain, et amoureux de l'autonomie et de l'actions individuelles.

#### Ressources :

Ehrenberg, A. (2010) *La société du malaise*, Paris : Odile Jacob.

Marquis, N. (2014) *Du bien-être au marché du malaise. La société du développement personnel*, Paris : PUF.

Marquis, N. (éd) (2015) *Le changement personnel. Histoire, mythes et réalités*. Auxerre : éditions Sciences Humaines.