

---

---

## Heurs et malheurs du bilan de compétences

---

Dominique CALAFURI \*

**L**e bilan de compétences représente un dispositif législatif récent qui connaît un démarrage qualifié de lent tant par les acteurs concernés que par la Délégation à la formation professionnelle. Pour éclairer cette situation nous avons cherché à dresser un état des lieux en privilégiant le point de vue du salarié.

Au-delà du déficit d'information dont semble souffrir le droit au bilan de compétences il importait de chercher à repérer quels étaient les freins qui intervenaient, ses composantes d'image explicatives de son attrait ou de son rejet dans le but de réunir les arguments du débat pour assurer la défense des intérêts particuliers des cadres et ingénieurs au regard de la compétence.

Pour ce faire il a été procédé à une analyse de type documentaire sur le contexte juridique et les approches méthodologiques du bilan. L'objectif était de confronter le vécu du bilan et ses représentations aux intentions du législateur et aux pratiques revendiquées par les organismes prestataires.

Dans un second temps le travail a été complété par une série de dix entretiens auprès de cinq cadres ayant pratiqué un bilan de compétences, ainsi que des responsables d'organismes prestataires, d'une psychologue praticienne de bilan de compétences, d'un directeur des relations humaines et d'un responsable syndical.

---

\* Directrice de Mercure.

Cet article est tiré d'une recherche menée pour la CGT-FO dans le cadre de l'Agence d'Objectifs de l'IREs.

### BILAN DE COMPÉTENCES : UN BILAN PEUT EN CACHER UN AUTRE ! \*

Sa date de naissance officielle résulte de la loi du 31 décembre 1991. Cette loi donnait force et extension à l'accord national interprofessionnel du 3 juillet 1991. Négocié entre les partenaires sociaux, le texte initial de cet accord ne comportait pas la notion de bilan de compétences.

Celle-ci est apparue à la faveur d'une longue et nocturne interruption de séance dans la nuit du 2 au 3 juillet 1991. La négociation patinait et un adjuvant pouvait faire enfin réembrayer l'ensemble. Cet adjuvant serait « le Bilan de compétences ».

A l'instar de « formation », le terme de « compétence » est de ceux qui rassemblent. Il a vocation à être accepté sans inventaire. Il le fut.

C'est alors que fleurirent des définitions de la compétence avec ses trois composantes majeures que sont le savoir, le savoir-faire, et le savoir-être. Chacune de ces composantes emporte sa logique propre et offre plus ou moins de facilité à l'appréciation. Si le savoir peut être établi et le savoir-faire apprécié, le savoir-être ne saurait être facilement saisi.

Les paramètres et les critères de la mesure du « savoir-être » n'ont pas la consistance scientifique des instruments qui mesurent le savoir, ni la visibilité instrumentalisée traduisant le savoir-faire. Conditionné par l'environnement et la conjoncture, il peut, selon les situations faire apparaître des aspects très contrastés de l'individu.

Ce constat, à lui seul, suffit à recommander la plus extrême prudence dans la volonté à mesurer le savoir-être. Cette prudence doit, par exemple, conduire à revendiquer, au-delà de la confidentialité, l'incessibilité absolue des résultats du bilan de compétences. Ce dernier serait alors, pour l'employeur, doté du statut établi pour le dossier médical du salarié.

\* Hubert BOUCHET, Secrétaire général de l'Union des cadres et ingénieurs Force Ouvrière

### Le cadre juridique

Trois textes sont à la base du droit reconnu au bilan de compétences :

- l'accord interprofessionnel du 3 juillet 1991 ;
- la loi 91 1405 du 31 décembre 1991 ;
- et le décret du 2 octobre 1992.

Le dispositif juridique mis en place par ces textes offre beaucoup de similitudes avec celui de la loi du 16 juillet 1971 sur la formation. Le mécanisme global est tout à fait comparable : il repose sur l'institution d'un droit à un congé dont dispose le travailleur salarié dans des conditions assez analogues à celles du congé individuel de formation prévu par la loi sur la formation.

Ce congé est d'une durée de 24 heures réparties en principe sur 3 jours. Son financement est prévu par la possibilité d'en imputer les dépenses sur la participation des entreprises au financement de la formation continue, soit par imputation sur le budget de formation de l'entreprise, soit par imputation sur les budgets gérés par les organismes paritaires collecteurs de la contribution destinée à financer le congé individuel de formation (OPACIF).

Les dispositions instituant le bilan de compétences s'inscrivent dans le prolongement des lois de 1971 portant organisation de la Formation professionnelle et de l'Education permanente et se trouvent incluses dans un texte contenant des dispositions actualisées sur la formation. Elles se présentent donc comme un sous-ensemble de mesures législatives destinées à actualiser la pratique de la formation et à l'adapter à une conjoncture nouvelle.

### La définition du bilan de compétences

La loi du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi définit ainsi à l'article 16 du chapitre II le bilan de compétence :

*« Entrent également dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle continue les actions permettant de réaliser un bilan de compétences. Elles ont pour objet de permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation. »*

Le texte de la loi est donc très explicite sur la notion de **projet** associé au bilan conçu comme une analyse des potentialités tant personnelles que professionnelles du travailleur. Au vu de ce texte, il apparaît clairement que le bilan de compétences ne représente pas une évaluation destinée à mesurer l'adéquation à un poste de travail donné, mais bien un bilan complet de l'individu dans une perspective d'élaboration de projet professionnel prenant en compte les aspirations individuelles.

Cette notion de « projet professionnel » laisse pointer une utopie : dans un environnement de marché du travail aussi tendu qu'actuellement, les réalités du marché risquent de conduire l'individu ayant passé un bilan de compétences à des frustrations liées à la révélation de potentialités qu'il sera difficile de mettre en pratique soit parce qu'il s'agit d'un créneau d'emploi déjà bien pourvu, soit parce que le projet de formation qui l'accompagne risque d'apparaître disproportionné aux yeux de l'employeur.

C'est le cas d'un cadre, directeur d'une agence bancaire, dont le bilan de compétences avait fait apparaître des dispositions pour la fonction « personnel ». Toutefois, avec un certain réalisme et sans amertume, ce cadre de 48 ans estime qu'il comprend parfaitement les raisons de sa direction de ne pas accéder à une demande de formation nécessairement longue lui permettant d'être réellement opérationnel dans cette fonction dont il possède aujourd'hui l'expérience humaine mais non théorique sur la législation et autres domaines qui doivent être connus de tout chef du personnel qui se respecte. En d'autres termes savoir négocier et avoir des qualités de contact ne suffit pas à faire un bon chef du personnel, et dans ce cas précis il est peu probable que le projet professionnel issu du bilan de compétences ait des chances d'aboutir.

### **La garantie de confidentialité**

La loi inscrit la liberté de réaliser un bilan de compétences ainsi que la confidentialité des résultats au livre IX du code du travail avec un article ainsi rédigé :

*« Le bilan de compétences ne peut être réalisé qu'avec le consentement du travailleur. La personne qui a bénéficié d'un bilan de compétences est seule destinataire des résultats détaillés et d'un document de synthèse. Ils ne peuvent être communiqués à un tiers qu'avec son accord. Le refus d'un salarié de consentir un bilan de compétences ne constitue ni une faute, ni un motif de licenciement. »*

Aux termes de la loi le salarié apparaît très nettement « souverain » face à la décision de réaliser ou non un bilan de compétences. Dans son principe elle instaure le respect de la volonté individuelle du salarié. Le bilan de compétences apparaît comme relevant d'une décision éminemment personnelle. Toutefois, les témoignages que nous avons recueillis montrent que le climat n'est généralement pas favorable à autant de libre-arbitre. En effet dans l'hypothèse où le bilan de compétences est proposé par l'employeur, cette proposition est surtout, à tort ou à raison, interprétée comme un premier pas vers la sortie.

Le bilan de compétences qui dans l'esprit du législateur se voulait un instrument de pilotage de carrière faisant intervenir les aptitudes et motivations du salarié, au-delà des besoins à court terme de l'entreprise, se révèle

dans les faits une menace qui plane sur celui dont on ne sait pas très bien à quel poste l'affecter dans une perspective de restructuration.

Quant à la garantie de confidentialité, elle apparaît légitime et indispensable, mais n'est pas sans poser problème à certains cadres. En effet, lorsqu'un cadre a été absent de son entreprise pendant 3 jours pour réaliser un bilan de compétences qui a coûté une certaine somme à son employeur, il apparaît bien souvent nécessaire de fournir un certain *feed-back*. Même si la législation n'y oblige pas, l'invitation à donner des informations sur le contenu du bilan procède de la « courtoisie » professionnelle qui dénonce qui ne s'y conforme pas. Le cadre peut se sentir une obligation morale de démontrer que la dépense aura été profitable non seulement pour lui-même, mais aussi pour l'entreprise. Il semble que la déontologie de confidentialité soit dans l'ensemble respectée, mais il règne une pression morale non-dite qui conduit bien souvent le cadre à faire part à sa hiérarchie du projet professionnel issu du bilan de compétences.

Le bilan de compétences apparaît bien comme un droit nouveau pour le salarié, mais trop souvent le fait de faire valoir ce droit est interprété – ou l'on craint que cela ne soit interprété – comme l'expression d'un malaise de la part du salarié qui en fait la demande. Les mentalités sont encore très fortement imprégnées de l'esprit régalién qui règne dans beaucoup d'entreprises, si bien que le cadre hésitera souvent à prendre l'initiative d'une demande de bilan de compétences de crainte de se voir soupçonné de n'être pas satisfait de son sort, et de chercher des arguments pour une promotion ou reconversion à laquelle l'entreprise n'est pas prête.

La réalisation d'un bilan de compétence apparaît aux termes de la loi comme une démarche personnelle hautement respectueuse des individualités. A cet égard l'article R. 900-6 du décret du 2 octobre 1992 est tout à fait explicite et garantit la plus stricte confidentialité au bénéficiaire de la part de l'organisme prestataire qui est tenu de ne conserver aucune trace du bilan sauf avis contraire de l'intéressé.

Cependant, pour obtenir les fruits escomptés, indépendamment du savoir-faire de l'organisme prestataire sur lequel nous reviendrons, il s'avère nécessaire que règne entre le salarié et l'entreprise qui finance le bilan, un climat de confiance réciproque ; ce qui semble n'être pas toujours le cas, loin s'en faut.

Ces précisions concernant le cadre juridique dans lequel s'exerce le bilan de compétences ont permis de pointer des *hiatus* entre l'intention de la loi qui répond à une volonté d'améliorer la position du salarié au sein de l'entreprise en lui donnant les moyens d'élaborer un projet professionnel conforme à ses aspirations et le contexte du marché de l'emploi qui fait que le bilan de compétences est trop souvent perçu comme un instrument de pilotage de départ de l'entreprise plutôt que comme un outil destiné à faire

évoluer le cadre au sein de l'entreprise en recherchant l'optimisation de ses compétences.

On notera par ailleurs que les jeunes diplômés en situation de démarrage dans la vie professionnelle se trouvent exclus du dispositif en raison de leur manque d'ancienneté dans le statut de salarié, et l'on peut se demander pourquoi le législateur ne leur a pas reconnu le droit à « analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et motivations » au même titre qu'à leurs aînés. Leurs diplômes en poche, avec un peu de formation aux techniques de recherche d'emploi on estime donc implicitement qu'ils devraient trouver le travail susceptible de leur convenir. Et pourtant si l'on reprend l'exemple du banquier déjà cité, n'était-ce pas à sa sortie de Sciences-Po que le bilan de compétences lui aurait été le plus utile ? Maintenant il estime qu'il est trop tard pour modifier le cap.

### **Les règles de la méthode**

Le décret 92-1075 du 2 octobre 1992 décrit les modalités de déroulement du bilan de compétences qui doit comporter trois phases auxquelles sont assignés des objectifs très précis.

*« La phase préliminaire a pour objet :*

- de confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche ;
- de définir et d'analyser la nature de ses besoins ;
- de l'informer des conditions de déroulement du bilan de compétences ainsi que des méthodes et techniques mises en œuvre.

*La phase d'investigation permet au bénéficiaire :*

- d'analyser ses motivations et intérêts professionnels et personnels ;
- d'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles et, le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales ;
- de déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.

*La phase de conclusions, par la voie d'un entretien permet au bénéficiaire :*

- de prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation ;
- de recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et, le cas échéant, d'un projet de formation ;
- de prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet.

*Cette phase de conclusions se termine par la présentation au bénéficiaire d'un document de synthèse [...] Outre le document de synthèse, l'organisme prestataire est tenu de communiquer aux bénéficiaires les conclusions détaillées du bilan de compétences. »*

Cette décomposition du déroulement du bilan en trois phases montre toute l'importance que revêt la compétence de l'organisme prestataire qui

reste libre du choix de la méthode d'investigation, le texte se bornant à recommander le recours à « des méthodes et des techniques fiables, mises en œuvre par des personnels qualifiés » ce qui est bien la moindre des choses mais ne fournit aucune indication sur la nature de ces méthodes et techniques.

Or il ne semble pas qu'à ce jour il y ait eu d'évaluation comparative des différentes méthodes utilisées. Chaque organisme trouve la reconnaissance de sa compétence dans le degré de satisfaction des personnes ayant bénéficié d'un bilan de compétences.

En effet le bilan de compétences n'a pas fait l'objet d'innovations méthodologiques particulières. Les techniques classiques de test et d'entretiens avec des psychologues utilisées dans les actions d'évaluation et d'orientation ont la plupart du temps été adoptées pour les bilans de compétences. On peut donc se poser la question de savoir comment ces méthodes restituent la notion de projet personnel et professionnel qui est au cœur même et constitue l'originalité du bilan de compétences.

### **Une innovation**

Il n'en reste pas moins que le bilan de compétences représente une singularité en ce sens que les textes apportent pour la première fois une sorte de limitation au lien de subordination dans la mesure où le bilan de compétences ne peut être réalisé sans le consentement du salarié. Bien qu'inscrit dans la loi sur la formation, le bilan de compétences représente un dispositif tout à fait original.

En effet le législateur a voulu situer le fonctionnement du bilan dans le cadre d'une convention signée par trois partenaires : le salarié bénéficiaire, l'organisme extérieur prestataire et, soit l'organisme agréé au titre du congé individuel de formation, soit l'entreprise elle-même si le bilan est effectué dans le cadre du plan de formation. Cette disposition traduit donc contractuellement le fait que le consentement du salarié soit requis de façon formelle pour la réalisation d'un bilan de compétences, ce qui n'est pas le cas dans les procédures classiques de formation.

Lorsqu'une entreprise décide, dans le cadre de son plan de formation, de faire bénéficier un salarié d'une action de formation, elle peut faire obligation au salarié de participer à un stage donné. Dans le cas d'un refus du salarié de participer au stage, l'entreprise serait fondée juridiquement à l'y obliger, considérant que cela fait partie des obligations afférentes à l'exécution de son contrat de travail, en sorte que la persistance dans le refus pourrait être considérée comme constituant un motif réel et sérieux de rupture du contrat.

C'est bien là que réside la grande nouveauté du bilan de compétences en matière de droit du travail. Jusqu'à présent le salarié n'apposait sa signature

qu'au bas de son contrat de travail et ses avenants éventuels. Hormis ce cas, et à moins de pratiquer un mode de management participatif, on ne lui demande généralement pas son avis. Or voici que, pour la première fois, un acte de gestion, qui le concerne au premier chef, requiert plus que son accord, mais sa volonté formellement exprimée. On peut donc considérer qu'il y a là une innovation importante dans le champ de l'exécution du contrat de travail.

Le bénéficiaire du bilan est considéré comme un acteur responsable à tous les stades de la procédure. Dans la phase de définition de besoins, il est imposé au prestataire de bien analyser les motivations de celui qui se propose de faire un bilan, de façon à confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche et à s'assurer du caractère volontaire de celle-ci. Cette phase tout à fait essentielle semble parfois sous-estimée ; ceci est d'autant plus préjudiciable que les effets positifs du bilan de compétences semblent étroitement liés à la motivation de départ et que les résultats en seront d'autant plus fructueux que le sujet est prêt psychologiquement à une rencontre avec lui-même.

En application des termes du décret, le bénéficiaire du bilan de compétences est seul destinataire des résultats détaillés et du document de synthèse. Il a la maîtrise absolue de ceux-ci, qui ne peuvent être communiqués à des tiers qu'avec son accord. Il est le seul qui puisse apporter une dérogation quelconque au principe de confidentialité. Cependant dans les faits, lorsqu'il s'agit d'une convention tripartite dans le cadre d'un plan de formation, le salarié peut être amené à donner son accord pour communication à son employeur du document de synthèse. Théoriquement il a toute liberté pour accepter ou refuser, mais, bien souvent, sous l'effet d'une pression morale implicite, il serait mal vu qu'il n'en soit pas ainsi, et que le payeur ne soit pas informé des conclusions de la prestation.

Cette situation se révèle très ambiguë pour l'organisme prestataire en le conduisant d'une certaine manière à prendre parti de façon ouverte ou non pour le salarié ou l'employeur. En effet, dans le souci de ne pas porter préjudice au salarié il peut être tenté de gommer certains aspects négatifs du bilan, ou inversement dans un souci de loyauté envers le payeur, il peut estimer de son devoir d'informer l'entreprise qui le presserait de questions sur les problèmes rencontrés avec un salarié donné.

Il est bien évident que le bilan de compétences conduit à mettre en lumière des points forts et des points faibles concernant le salarié. Or tout semble fonctionner comme si on ne s'intéressait qu'aux points forts, les points faibles n'étant traités qu'en catimini. Cette impasse sur les incompétences nous semble révélatrice des contradictions inhérentes au bilan de compétences en particulier lorsqu'il est effectué dans le cadre d'un plan de formation.

On peut considérer que la loi fait un grand pas en avant en reconnaissant qu'il n'y a pas d'une part des compétences professionnelles, et des compétences personnelles d'autre part ; cependant l'analyse de ces deux types de compétences associées à la prise en compte des motivations de l'individu peut révéler les contradictions entre les aspirations personnelles et les contraintes professionnelles. Or, la loi reste muette sur la conduite à tenir pour la résolution de ces contradictions, elle se borne à imposer la discrétion par le moyen de la confidentialité des résultats du bilan.

### Questions de vocabulaire

Il a été déjà indiqué que le cadre juridique ne faisait intervenir aucune recommandation en termes de méthode pour la pratique du bilan de compétences. D'une certaine manière cela reflète l'absence de méthode universelle pour l'approche de la connaissance de soi et c'est heureux qu'il en soit ainsi. Il semble que toutes les méthodes utilisées associent les pratiques de test et d'entretiens avec un psychologue selon des dosages variables en fonction des organismes prestataires. Face à des praticiens qui affirment tous posséder l'instrument idéal, il s'avère souvent bien difficile de s'y retrouver, d'autant plus que chacun a tendance à défendre fermement sa chape.

### La notion de bilan

Avant de passer en revue les différentes pratiques du bilan de compétences, il paraît utile de questionner un instant la notion de bilan. Cette clarification sémantique permettra de faire le point sur ce que peut être ou ne pas être un bilan, qu'il soit de compétences ou autre.

Le premier sens du mot bilan renvoie au solde entre un actif et un passif, entre des gains et des pertes à un moment donné qu'il s'agisse de masses monétaires, de masses énergétiques ou autres : bilan financier, bilan thermique. Le principe même du bilan consiste à comptabiliser les plus et les moins d'un système et suppose le recours à une unité de mesure qui est la référence commune. D'ores et déjà se pose la question de l'unité de mesure qui sera adoptée dans le cas d'un bilan qui concerne le système complexe que représente l'individu, ainsi que la nature des éléments qui seront comptabilisés.

En effet, au sens propre, le terme de bilan induit une notion comptable au sens mathématique du terme, à laquelle l'humain, a priori, se prête mal. Les flux qui traversent l'esprit humain ne sont pas étalonnables au même titre que les flux financiers ou les flux énergétiques. La définition de critères pertinents pour l'appréhension des pertes et des gains résultant de l'activité

individuelle pose le problème de la norme et du droit à la différence qui est l'expression de la diversité des hommes.

Le bilan consiste à analyser le passé pour en tirer une sorte d'état des lieux qui mette en regard les points forts et les points faibles, les acquis et les manques. Le bilan est donc une notion qui fait appel à la mesure, l'appréciation et le jugement. Le bilan de compétences conduit donc à poser la difficile question de la quantification de l'immatériel. En effet, le terme de bilan suggère une notion quantitative, alors que les compétences professionnelles et surtout personnelles relèvent d'une appréciation éminemment subjective.

### **La compétence : un concept fourre-tout**

La compétence est souvent associée à la notion de performance, et dans ce cas on se trouve devant le dilemme de la poule et de l'œuf : est-on compétent parce que l'on est performant ou l'inverse ? Cette interrogation met bien en évidence le caractère abstrait de la compétence par rapport à la performance qui évoque des résultats tangibles. Une performance, qu'elle soit sportive ou professionnelle s'évalue par rapport à des résultats. Il va de soi intuitivement que, sans compétence, il ne saurait y avoir de performance, et c'est sans doute ce qui a motivé la valorisation de cette notion de compétence dans l'univers professionnel.

En effet, dans l'organisation taylorienne du travail la performance de l'entreprise était pensée comme la résultante d'une somme de performances individuelles, ce qui a conduit à une décomposition des tâches de façon à en obtenir le meilleur rendement possible.

A l'usage, on s'est aperçu qu'il ne s'agissait pas seulement de produire vite, mais qu'il fallait aussi produire bien, que les défauts de qualité coûtaient cher à l'entreprise aussi bien en coûts directs de produits non commercialisables qu'en coûts induits par une mauvaise image de marque associée à des produits non fiables. C'est ainsi que progressivement s'est instaurée la prise en compte de la notion de qualité qui a marqué l'avènement des cercles de qualité et de la culture du « zéro défaut ».

La mise en place des cercles de qualité a au moins eu le mérite de faire prendre conscience que le salarié performant n'était pas seulement celui qui savait accomplir son travail conformément aux instructions reçues, mais que celles-ci devaient être exécutées de façon intelligente, ce qui ouvrait la voie à la reconnaissance de la compétence comme fondement de la performance. Dans un univers de travail où prédominait la force physique, un bon « entraînement » était la base d'une bonne performance, tout comme il n'est de bons sportifs, que de sportifs bien entraînés. Non seulement le travail est devenu de moins en moins physique, mais il requiert de plus en plus d'intelligence et de facultés d'adaptation à des situations nouvelles ou en perpétuelle évolution.

La performance appliquée à des tâches parcellisées et répétitives n'est plus de mise. Aujourd'hui le monde du travail est en quête d'hommes compétents. Après avoir négligé cet aspect de l'individu, on peut se demander si l'on n'est pas en train de sombrer dans l'excès inverse, et comme le fait remarquer Sandra Michel dans *Sens et contresens du bilan de compétences* (éditions Liaisons, 1993), « on ne gère plus des emplois ou des hommes, mais des compétences, on ne recherche plus des candidats mais des compétences et on fait des bilans de compétences bien évidemment. »

Pour l'auteur, ce nouveau credo des compétences n'est pas une simple affaire de mode ; il est la résultante de trois facteurs qui ont joué simultanément dans les entreprises : l'évolution des modes d'organisation du travail, la préoccupation de mobilité interne et la gestion prévisionnelle des emplois.

On assiste là à un véritable renversement des conceptions de l'homme au travail. Il ne s'agit plus tant de savoir si un salarié sera capable d'exécuter correctement ce qui lui est demandé, selon un protocole clairement défini, que de savoir, si compte tenu de ses « compétences », il sera en mesure de conduire de façon satisfaisante la mission qui lui est confiée. La fin des tâches strictement d'exécution au profit de tâches faisant intervenir la réflexion a conduit infailliblement à la reconnaissance de la notion de compétences. A tous les niveaux, le salarié doit faire preuve de polyvalence qui requiert la mise en œuvre de ses compétences.

Les deux autres facteurs liés à la mobilité interne et à la gestion prévisionnelle des emplois font intervenir les compétences sous l'angle d'une évolution de carrière. Il ne s'agit plus de savoir si on dispose de toutes les compétences voulues pour le poste qu'on occupe mais de savoir vers quel autre « métier » on serait capable d'évoluer, soit dans une perspective de restructuration qui entraînerait la suppression du poste, soit dans une perspective de promotion conduisant le salarié à d'autres fonctions. Dans l'un et l'autre cas, les compétences sont appréhendées comme un potentiel permettant de préparer l'avenir et d'orienter un projet pour le futur.

Etant donné le caractère incertain du futur dans bon nombre d'entreprises, on ne s'étonnera pas que, même dans une situation de recrutement pour un poste précis, les personnes chargées du recrutement prennent en considération l'ensemble des compétences offertes par le postulant, même si au premier abord certaines n'apparaissent pas en relation directe avec le poste à pourvoir.

Selon le dictionnaire, la compétence est : *La connaissance, l'expérience qu'une personne a acquise dans tel ou tel domaine et qui lui donne qualité pour en bien juger.* On voit donc que le concept de compétence fait référence à la fois au registre de la connaissance et à celui de l'expérience qui

confère à l'individu la faculté d'émettre un jugement autorisé dans le domaine dont relève son expérience.

D'une certaine manière on pourrait admettre au vu de cette définition qu'un simple *curriculum vitae* représente la forme la plus élémentaire d'un bilan de compétences puisqu'il dresse la liste des connaissances acquises et des expériences professionnelles. Or on voit mal un recrutement se faire au seul vu d'un C.V. non accompagné d'une lettre dite de « motivation » et sans entretien préalable. Ceci montre bien que le bilan de compétences ne saurait être qu'une partie d'un tout inscrit dans des objectifs précis.

### **Les différentes facettes du savoir**

L'approche de la compétence par les savoirs repose sur le postulat que toute action réussie est le fruit d'une compétence qui met en jeu des connaissances et débouche sur une démarche de contrôle des connaissances comme paradigme du contrôle des compétences. En d'autres termes cela se traduit par une importance prédominante accordée aux diplômes dans les situations de recrutement et la formation conçue comme un dispositif de développement des compétences. On se trouve en face d'une condition nécessaire mais non suffisante, dont l'interprétation à la lettre conduit à une absurdité. Si l'on s'en tient de façon rigoriste à une interprétation des compétences par le niveau de savoir accumulé, les diplômés deviennent l'élément prédominant de hiérarchisation des compétences, et c'est ainsi que l'on en viendrait à affirmer que le plus diplômé est le plus compétent. On mesure tout le danger de sophisme que comporte une telle affirmation. Or, qui n'a pas eu dans son entourage professionnel ou personnel une personne bardée de diplômes, mais parfaitement incompétente à la mise en œuvre de ses connaissances, parlant un langage que personne ne comprend et inapte à la prise en considération des contraintes liées à l'environnement ?

L'approche des compétences par les savoirs repose sur une notion très partielle, voire partielle, car il apparaît un peu rapide d'affirmer que ceux qui en savent le plus sont les plus compétents. De toute évidence il y a un décalage entre le savoir et l'action, et l'expérience montre que ceux qui agissent le mieux, le plus « intelligemment », ne sont pas toujours ceux qui en savent le plus ; c'est là qu'entre en jeu la notion de compétence qui traduit la capacité à mettre en action le savoir acquis.

Le savoir est un des éléments constituant de la compétence, mais ne saurait se réduire à celle-ci. C'est ce que vient illustrer brillamment la réussite exemplaire de certains autodidactes.

Cette incursion dans l'approche des compétences par les savoirs conduit à interroger la pertinence du système éducatif et du système de formation lui-même pour la consolidation des compétences. A une époque où le savoir devient accessible à tous par la multiplication des banques de données et le

développement des réseaux, plus que jamais « une tête bien faite vaut mieux qu'une tête bien pleine ». Mais on balbutie toujours pour former des têtes bien faites et les diplômés continuent à sanctionner les niveaux de connaissance plutôt que les niveaux d'aptitude au raisonnement, ou autre chose qu'on ne sait pas précisément définir.

Il ressort que le type d'approche retenu pour le bilan de compétences conditionnera largement le type de bilan obtenu. Ce caractère relatif de la notion de compétence met en évidence que le bilan de compétences est une notion éminemment subjective et qu'à ce jour aucune théorie scientifique ne permet d'affirmer avec certitude ce qu'il recouvre ou devrait recouvrir. Avant même d'entrer dans le débat sur les usages, il était nécessaire de souligner que la notion en elle-même est porteuse d'un certain nombre de contradictions liées au bilan associé à un projet, ainsi qu'aux compétences associées à des motivations.

### **Questions de méthode**

Compte tenu du flou théorique qui entoure les notions de bilan et de compétence, la clarification des objectifs du bilan de compétences devient de la première importance, puisque selon ce que le salarié ou l'entreprise envisage d'en faire, tel type d'approche sera plus pertinent que tel autre. Il ne faut pas perdre de vue que les différentes approches n'appréhendent pas les mêmes aspects des compétences et que le cumul des approches délivre une somme d'informations difficilement interprétables dans leur globalité puisqu'on est amené à additionner et synthétiser des éléments qui ne sont pas de même nature. A l'image de l'homme, les compétences sont à géométrie variable et prétendre vouloir construire un modèle opérationnel pour tous relève de la gageure.

### **Une démarche introspective**

En l'absence de fondements théoriques, le bilan de compétences est conçu le plus souvent comme la reconstruction d'une histoire individuelle à partir du récit de ses expériences. D'une certaine manière on peut considérer que le bilan revient à une sorte d'autobiographie dirigée, centrée sur l'analyse des expériences du sujet de façon à lui permettre de faire la distinction entre les expériences qui ont pour lui valeur initiatique et celles qui ont une valeur formatrice. Il appartient au sujet de prendre conscience de ses expériences réussies qui ont constitué une mutation dans ses compétences, sa maturité, son savoir, sa représentation du monde tout en ne négligeant pas leurs conditions d'apparition, c'est dire le contexte dans lequel ces expériences fondamentales ont pu émerger.

Ainsi conçu, on ne s'étonnera pas que la plupart des personnes interrogées ayant passé un bilan de compétences, répondent, quand on leur de-

mande ce que cela leur a apporté : « Rien que je ne sache déjà » ; les plus positifs disent plutôt : « Ça m'a permis de confirmer des choses que je savais déjà » et les plus réceptifs ajoutent : « Cela m'a permis de faire le deuil de certains projets ou ambitions. » L'expression « faire le deuil » usitée par des personnes non familières du vocabulaire de la psychologie est à méditer. Ceci peut apparaître comme la meilleure garantie que le bilan de compétences permet de déboucher sur plus de clairvoyance vis-à-vis de soi-même et à une meilleure acceptation de ses compétences et incompétences.

Dans ce cas, il n'est pas exclu d'aboutir à un effet d'inhibition de l'individu rendu prisonnier d'insuffisances qui, tant qu'il n'en avait pas une conscience claire, n'empêchaient pas l'expression de ses qualités. Dans ce type d'approche, le rôle du psychologue qui pratique le bilan est fondamental puisqu'il doit permettre au sujet de repérer les éléments de son expérience sur lesquels s'appuyer pour bâtir un projet professionnel réaliste.

Dans cette démarche, la qualité de la relation avec le psychologue prestataire est fondamentale, les tests ne représentent qu'un élément de confirmation de tendances qui ont émergé en situation d'entretien et de dialogue.

Le fil conducteur de la méthode est la capacité d'écoute du psychologue et son aptitude à créer un *feed back* avec son interlocuteur de façon à lui faire prendre conscience du compromis possible entre ses désirs et le réel, d'où la notion de « deuil » si souvent évoquée. Toutefois, cette approche dont la composante psychologique est très forte ne peut être vraiment positive que pour des individus qui ne sont pas déjà fragilisés psychologiquement. En effet, le travail de réflexion personnelle sur les expériences réussies passe inévitablement par une phase de prise de conscience des échecs et des conditions qui ont conduit à ces échecs. Or, si l'on triche avec soi-même, si l'on se refuse à affronter les aspects négatifs de l'image de soi, le psychologue dont le rôle n'est pas de jouer au gendarme de la conscience sera impuissant à faire évoluer cette image tronquée.

C'est pourquoi ce type d'approche qui peut se révéler extrêmement riche pour des sujets qui sont prêts à cette confrontation loyale avec eux-mêmes, peut être source de frustration car le temps imparti par la loi au bilan de compétences ne permet pas au psychologue d'accompagner le sujet jusqu'au bout dans le processus de reconstruction de l'image de soi. Il lui fournit des clés pour se positionner dans l'univers professionnel, et c'est le travail de réflexion personnelle qui lui permettra de rendre ces clés opérationnelles ou non.

Pour celui qui n'est pas prêt à se remettre en question et qui entreprend un bilan de compétences sous l'effet de pressions diverses, conscientes ou non, il y a toute probabilité pour qu'à l'issue du bilan, il considère que celui-ci ne lui a rien apporté, « si ce n'est des choses qu'il savait déjà ». On voit donc que ce type de réaction ne représente pas une remise en cause de l'ef-

ficacité du bilan de compétences, mais de fait, masque un refus de parler de soi à un tiers. Cette observation souligne toute l'ambiguïté du bilan de compétences qui instaure dans l'univers du travail une incursion en profondeur dans la vie privée et soulève la question de la cohérence de l'inscription du bilan dans le cadre de la loi sur la formation. En effet, tel qu'il a été décrit, le bilan de compétences est dans tous les cas de figure très éloigné d'une démarche de formation, si ce n'est formation à la connaissance de soi.

### **Une démarche prospective**

Dans le cadre de ses formations au pilotage de carrière, l'APEC a développé depuis 1982 une méthodologie de stages dénommés « Perspectives » ayant pour objectifs de :

- « mettre à jour les objectifs, motivations, compétences, système de valeur de chacun ;
- recenser les axes de développement possibles ;
- définir de manière concrète des stratégies et tactiques à court, moyen et long terme ;
- acquérir les principes d'une gestion dynamique de sa vie professionnelle. »

On peut donc dire que ces stages représentaient une préfiguration du bilan de compétences, à ce détail près que l'APEC avait opté pour une méthodologie de groupe, estimant que la situation de groupe permet une fonction miroir qui facilite l'appropriation par le participant d'éléments sur lesquels s'appuyer pour bâtir son projet professionnel. En effet, les participants représentent des témoins objectifs et impartiaux qui réagissent sur la crédibilité de ce qui est énoncé par chacun d'eux ; et de ce fait on entre dans un processus de critique constructive. De plus, les échanges d'expériences fournissent des repères qui permettent de mieux se positionner en situation d'hésitation face à plusieurs options possibles.

Le programme de ces stages se déroule en trois grandes étapes proches des trois phases prescrites pour le bilan de compétences :

- « examen du parcours professionnel et identification des facteurs clés d'évolution ;
- analyse et évaluation de la situation actuelle selon trois axes : la personne, sa fonction, son environnement professionnel ;
- élaboration d'un projet, construction d'un plan d'action et suivi des actions engagées. »

La démarche mise au point par l'APEC s'inscrit de façon non ambiguë dans une réflexion sur le devenir professionnel et a pour objectif claire-

ment énoncé de permettre au cadre de construire un projet d'évolution de carrière.

Une étude réalisée en 1990 par la Société Prismalyse auprès de 300 cadres ayant participé à une session « Perspectives » met en évidence un degré de satisfaction élevé : près de 30 % déclarent avoir obtenu de ce stage plus qu'il n'en attendaient au départ. Ils ont notamment apprécié le fait de pouvoir en tirer à la fois des éléments de réflexion et des éléments opérationnels ainsi que le lien qui était fait entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Ceci montre bien que ces stages « Perspectives » qui ont été mis en place bien avant la loi sur le bilan de compétences s'inscrivent tout à fait dans la logique de celui-ci en mettant l'accent sur une prise de conscience de soi dans une optique globale non exclusivement professionnelle.

Les motifs de satisfaction reposent tant sur des critères personnels : « plus de confiance en soi, plus de dynamisme », que sur des critères professionnels : « voir clair sur mon avenir professionnel, faire un point sur ma carrière, mesurer mes capacités de changement » (19,6 %).

Le tableau suivant rend compte du jugement des cadres sur le stage par rapport à une série de critères qui leur étaient proposés. On remarquera que les critères à caractère personnel : prendre du recul, mieux se connaître, arrivent en tête avec des pourcentages de « tout à fait d'accord ou plutôt d'accord » supérieurs à 90 %. En revanche, un critère très opérationnel comme « se donner des outils, des réflexes, des méthodes », obtient un score inférieur à 60 %.

Diriez-vous que ces sessions permettent :	Tout à fait d'accord ou plutôt d'accord - %
De prendre du recul par rapport à son contexte quotidien	93,9
De mieux se connaître soi-même, de s'ouvrir à d'autres personnes	91,4
D'autres métiers, d'autres secteurs	87,3
De trouver un nouveau dynamisme	86,1
De mettre en évidence des besoins (par exemple de formation)	83,5
De soutenir un changement	83,5
De mettre au point un scénario, une stratégie d'évolution	82,7
De se fixer un projet	79,7
De vérifier une hypothèse, des orientations	78,9
D'éviter des illusions	76,6
De modifier son comportement	61,9
De se donner des outils, des réflexes, des méthodes	58,0

Source : APEC

Tous ces critères mettent en évidence un apport du stage orienté vers l'avenir dans une perspective de changement grâce à une meilleure connaissance de soi. Et de fait, il s'avère que 18,5 % des cadres interrogés estiment avoir plus de responsabilité au sein de leur poste dans la même entreprise et 25,4 % ont changé de poste dans la même entreprise.

Vu l'intérêt montré par les cadres pour les sessions « Perspectives », c'est tout naturellement que l'APEC a adapté cette méthodologie au bilan de compétences en respectant le caractère individuel de la démarche prescrit par la loi. L'énoncé des objectifs du bilan fait explicitement référence à l'acquisition de confiance en soi et représente un objectif à part entière au-delà d'un bilan de compétences *stricto sensu*. La présentation des objectifs est très nettement opérationnelle et orientée vers une stratégie de pilotage de carrière :

- « repérer et formaliser les compétences professionnelles et extra-professionnelles et les motivations ;
- recenser les axes de développement possibles ;
- développer un projet réaliste et argumenté ;
- acquérir une confiance en soi à travers une méthodologie de gestion de carrière. »

Cet exemple de l'APEC illustre toute la latitude dont disposent les organismes prestataires pour concevoir une méthodologie de bilan de compétences, pourvu qu'ils respectent le caractère individuel de la démarche qui entraîne notamment la confidentialité absolue des résultats.

### L'esprit de la loi

La loi est venue formaliser une pratique déjà en place dans certaines grandes entreprises telles BSN ou les Ciments Français, dans lesquelles on propose à des cadres qui ne sont sous le coup d'aucune menace de faire un bilan pour y voir plus clair sur leurs possibilités d'évolution. Mais dans l'ensemble, les entreprises, au travers de leur responsable des ressources humaines, estiment que le bilan de compétences est plus ou moins une variante de l'entretien annuel d'évaluation. C'est ce que révèle une étude réalisée par l'APEC en octobre 1992 auprès de 160 directeurs des ressources humaines qui fait apparaître que 44,4 % d'entre eux ne voient pas l'utilité d'un bilan de carrière pour les cadres de leur entreprise. On mesure donc tout le chemin qui reste à parcourir pour que le bilan de compétences devienne un outil banalisé dans les entreprises, et l'on comprend mieux le climat de méfiance que suscite bien souvent une demande de bilan de compétences à l'initiative du cadre.

### Les bonnes intentions

Dans son intention, la loi cherche à procurer au salarié un outil de négociation dont il possède intégralement la maîtrise pour l'évolution de sa carrière. Sa finalité est de permettre que le cadre ne soit plus spectateur de sa carrière, mais acteur à part entière. Toutefois, pour être bénéfique, cette démarche doit être entreprise de façon préventive et non curative, et le plus possible à l'initiative du salarié concerné. Elle doit permettre d'anticiper l'avenir et non de répondre dans l'urgence à une situation de crise. Dans le même esprit, l'âge considéré comme optimum par les cabinets prestataires pour la réalisation d'un bilan se situe entre 35 et 40 ans. Ils estiment qu'à cet âge, le cadre dispose d'une expérience suffisamment significative pour en tirer des enseignements fructueux lui permettant de réorienter son avenir professionnel, alors que, dans la situation actuelle, les possibilités de changement de cap à la suite d'un bilan de compétences pour un cadre d'une cinquantaine d'années restent des plus aléatoires. Certes, le bilan de compétences est un droit ouvert à tout salarié pouvant justifier d'une expérience professionnelle d'au moins cinq ans, mais il n'est pas une recette miracle de lutte contre l'exclusion des cadres âgés. D'une certaine manière on ne peut que constater, voire regretter, que ce soit une mesure d'abord profitable à ceux dont la situation est la moins vulnérable.

Par ailleurs, la règle de confidentialité des résultats et du volontariat pour entreprendre un bilan constitue une première dans le fait de proposer, dans le cadre professionnel, un outil au service de l'individu avant d'être au service de l'entreprise. Cela se traduit par une prise en compte de la dimension personnelle et des inspirations du cadre qui n'est plus considéré uniquement comme un rouage du mécanisme de production.

Toutefois on peut légitimement avoir des doutes sur le respect de la confidentialité puisque l'étude de l'APEC précédemment citée montre que seulement 38,6 % des entreprises qui pratiquent le bilan de carrière ont pour principe de ne pas avoir connaissance des résultats du bilan, à moins que l'initiative vienne du cadre lui-même dans un processus de négociation par exemple. Les autres demandent soit des résultats écrits confidentiels pour 36,4 % d'entre elles soit une synthèse orale (25 %). Bien que ces chiffres correspondent à des pratiques en œuvre avant l'application de la loi sur le bilan de compétences, il n'en reste pas moins que la confidentialité des résultats ne représente pas une tendance naturelle lorsque l'entreprise est le payeur.

Si, pour se prémunir de cette tendance inquisitoriale de l'entreprise, le cadre entreprend un bilan de compétences à son insu, il risque d'être considéré comme déloyal s'il est amené à y faire référence dans des négociations ultérieures issues des enseignements du bilan. C'est pourquoi, sauf cas particulier, les prestataires encouragent vivement les cadres à informer leur em-

ployeur de leur démarche. Ainsi, paradoxalement, alors que le bilan de compétences est un outil au service du cadre de façon strictement personnelle et individuelle, celui-ci ne peut être véritablement opérationnel que si l'entreprise en approuve le bien fondé.

### Les ambiguïtés

Il en ressort que malgré ses bonnes intentions, et avant même son application massive, la loi sur le bilan de compétences est entachée d'un climat de méfiance qui traduit toute la difficulté qu'il y a à traiter sereinement, dans l'univers professionnel, des motivations et à prendre en compte de façon délibérée les aspirations individuelles. Le développement de son usage actuel semble tout à fait détourné de ses ambitions initiales qui étaient de fournir au cadre un instrument de développement de carrière et de mobilité à l'intérieur de son entreprise.

En effet on voit mal ce qui pousserait une entreprise à financer dans le cadre de son plan de formation un bilan permettant au cadre de construire une stratégie pour aller vendre ses compétences ailleurs. Et pourtant dans les faits, c'est ce qui se passe dans les procédures d'*out placement* notamment. Mais de façon moins patente, un cadre qui se voit proposer par sa hiérarchie un bilan de compétences aura tendance à penser que soit il ne donne pas satisfaction, soit son poste est menacé par une restructuration à venir.

A l'inverse, le cadre qui, de sa propre initiative, demande à réaliser un bilan de compétences sera suspecté de n'être pas satisfait de son sort et devra motiver sa demande pour lever toute ambiguïté sur ses intentions.

Il est par ailleurs significatif que le bénéfice de cette loi qui a été pensée pour des salariés en activité ait été étendu à des cadres demandeurs d'emploi ayant une expérience professionnelle d'au moins trois ans, au lieu de cinq pour les cadres en activité inscrits depuis moins de six mois à l'ANPE et âgés de moins de cinquante-cinq ans. Ces restrictions traduisent toute l'ambiguïté du bilan conçu comme un outil de stratégie de carrière à l'intérieur d'une entreprise. Il apparaît comme un outil moderne de gestion prévisionnelle des emplois dans la mesure où il donne au cadre la possibilité de prendre en main son évolution. Mais les temps ne sont plus vraiment propices à ce genre de théorie et les entreprises se préoccupent davantage de la gestion prévisionnelle des départs. Il n'est donc pas étonnant que l'on retrouve le bilan de compétences associé à l'image des mesures qui accompagnent ou annoncent le licenciement.

Pensé comme un instrument de pilotage de carrière restaurant l'autonomie du cadre, dans les faits le bilan de compétences est souvent utilisé dans une perspective à court terme pour rechercher des solutions à des problèmes de reconversion ou proposé dans le lot des mesures qui accompagnent un licenciement économique. Autrement dit alors que le bilan est pensé pour

optimiser une situation professionnelle, il est mis en œuvre bien souvent en situation de malaise. Or l'on mesure bien la déperdition d'efficacité que l'on peut obtenir dans ce cas puisque ce n'est pas en situation de crise que les négociations risquent d'être les plus favorables au salarié.

Par ailleurs, même un bilan réalisé dans des conditions sereines dans l'entreprise risque d'être une source de frustration pour le cadre, si à l'issue du bilan l'entreprise n'est pas en mesure de lui offrir des perspectives d'évolution conformes aux attentes mises à jour par le bilan.

### **De la théorie à la pratique**

Le bilan de compétences peut d'une certaine manière être considéré comme une innovation sociale dans la mesure où il remet en cause l'idée solidement ancrée dans les esprits de la prévalence des diplômes comme sésame de la réussite professionnelle. Il postule que c'est aussi à partir de l'expérience acquise qu'un individu peut forger un projet professionnel. Mais cela suppose qu'il existe des moyens efficaces pour décrire et mesurer les compétences. Or tout cela nous renvoie au délicat problème de l'évaluation de l'immatériel et il n'existe à ce jour aucune méthodologie scientifiquement fondée. Certes, les sciences humaines ne relèvent pas des sciences exactes, d'où la nécessité de procéder avec d'autant plus de précaution.

Le bilan de compétences représente également une innovation sociale du fait que c'est la première fois que, dans le cadre professionnel, la loi accorde un droit au salarié dont il est l'unique bénéficiaire en tant que sujet social. Il est remarquable que la loi ne lui fasse pas obligation de rendre des comptes. En théorie, il s'agit d'un acte gratuit au seul profit du salarié. Une telle disposition va à l'encontre des mentalités dominantes qui font que l'on n'obtient pas quelque chose sans contrepartie. C'est vraisemblablement de cette rupture avec les mentalités qui fait que le cadre se perçoit comme étant sommé de donner toujours plus, que découle l'image plutôt négative du bilan de compétences. N'étant pas habitué à recevoir sans donner, on cherche ce que cela cache et les mauvaises intentions masquées derrière les bonnes.

Le dernier volet novateur du bilan est la reconnaissance officielle des composantes psychologiques du salarié, de ses motivations qui déterminent en partie l'expression de ses compétences. Cette introduction du psychologique qui conduit inévitablement à abandonner le clivage entre vie personnelle et vie professionnelle inquiète ceux qui ne sont pas préparés à ce type d'approche.

Il semble que le premier frein au bilan de compétences est d'ordre psychologique. Celui-ci, pour être réellement bénéfique de l'avis des consultants, demande à être réalisé de manière préventive par des personnes ouvertes à la démarche. Or nous vivons dans une société où tout ce qui est « psy » inquiète et est associé à la déviance, l'anormal, à la volonté de re-

mettre dans le droit chemin. L'image dominante n'est pas celle de recherche d'épanouissement qu'elle devrait avoir. En général, on va voir un psychologue quand tout va mal, et c'est pourquoi le bilan de compétences est souvent mal compris. Il n'a pas vocation, dans son esprit initial, à préparer ou accompagner la rupture mais plutôt à préparer l'avenir de manière positive.

Le fait que le droit au bilan ait été étendu aux demandeurs d'emploi nous semble significatif des mentalités dominantes. Il apparaît alors comme une aide possible pour trouver des solutions en situation de crise. Il inquiète moins parce qu'il a un objectif directement opérationnel : contribuer à bâtir une stratégie de recherche d'emploi. En revanche, quand tout va bien et que le cadre ne se sent pas menacé dans son poste, spontanément il aura tendance à penser qu'il est de taille à progresser et évoluer par lui-même sans qu'il lui soit nécessaire d'aller raconter sa vie à quiconque et d'avouer qu'il a besoin d'un tiers pour se déterminer sur ses projets professionnels.

De leur côté, les responsables des relations humaines sont également plus favorables au bilan lorsqu'il s'inscrit dans une perspective de recherche de solutions pour des cadres vulnérables ou dont le devenir professionnel risque de poser problème à plus ou moins brève échéance. Si bien qu'actuellement les plus grands zélateurs du bilan de compétences restent les cabinets prestataires qui ont naturellement tout à gagner de la généralisation de sa pratique.

Une des raisons qui pousse les DRH à freiner l'information sur le droit au bilan de compétences est la crainte que les cadres les plus performants dans un poste donné trouvent des arguments pour se montrer plus exigeants ou négocier un changement de poste qu'ils ne sont pas toujours en mesure d'offrir, et qui pourrait conduire le cadre à aller mettre ses compétences au service d'une autre entreprise. On peut donc dire qu'aujourd'hui le bilan de compétences ne suscite d'enthousiasme ni du côté des prescripteurs que pourraient être les DRH, ni du côté des bénéficiaires que sont les cadres et les salariés de manière plus générale.

Même du côté des demandeurs d'emploi où il semble que le bilan de compétences soit intégré de façon positive comme une méthode de plus pour l'élaboration de la stratégie de recherche d'emploi, les demandes sont nettement inférieures aux prévisions. En effet, le 16 novembre 1993, le ministère du Travail a signé avec l'APEC une convention pour le développement des bilans de compétences au profit des cadres privés d'emploi. En partenariat avec l'ANPE ce sont 15 000 bilans de compétences financés par l'Etat à hauteur de 5 000 francs (500 francs restant à la charge du bénéficiaire) qui étaient prévus pour fin 1994. Or fin juin 1994, seulement 4 000 « chèques-bilan » avaient été distribués dont un peu plus de la moitié en cours ou terminés.

Les prévisions de l'APEC estiment à 9 000 le nombre de chèques-bilan qui seront distribués au 31 décembre 1994. L'opération sera vraisemblablement prolongée en 1995 plutôt pour épuiser le reliquat de financement qu'en raison de son succès. Cet engouement pour le bilan de compétences inférieur aux prévisions peut s'expliquer par le frein financier lié à la participation à hauteur de 500 francs de la part du demandeur d'emploi. Cela suppose d'être fortement motivé par la démarche et d'être convaincu, a priori, de son utilité. Or il faut bien reconnaître que beaucoup de cadres confirmés n'en voient pas la nécessité.

### Le bilan

Le dispositif du bilan de compétences mis en place pour encourager la mobilité et inciter les entreprises à se soucier davantage des évolutions de carrière est loin d'être entré dans les mœurs. En 1993, seulement 10 000 bilans ont été réalisés au titre du congé bilan de compétences, selon la Délégation à la Formation professionnelle.

Ce faible score s'explique par tous les freins examinés précédemment qui concourent à une image plutôt négative du bilan ainsi qu'à un déficit d'information auprès des salariés. Il s'agit d'un droit nouveau pour les salariés, dont trop souvent ils ignorent l'existence. Et lorsque c'est le cas, le bénéfice de ce droit n'apparaît pas toujours évident. De plus, le mélange des genres introduisant le droit individuel dans le cadre de l'entreprise ne favorise pas la revendication de ce droit. En effet, l'autorisation d'absence que le salarié doit demander à son employeur pour bénéficier du bilan aux conditions fixées par la loi représente un frein considérable.

Tant que le bilan ne sera pas banalisé, toute demande à l'initiative du salarié risque d'être interprétée comme un signe d'insatisfaction ou de mauvaise mal perçue par l'employeur. En situation de crise, tous ceux qui ont un emploi, même s'ils ont le sentiment de piétiner, sont priés de se considérer comme des privilégiés.

Toutes ces ambiguïtés résultent d'une logique contradictoire inhérente au bilan de compétences. La loi est novatrice dans le sens où elle considère le salarié comme sujet social à part entière et non plus comme simple agent d'un rouage économique. C'est lui qui, en théorie, a la totale maîtrise sur la décision d'effectuer un bilan et d'en communiquer ou non les résultats à son employeur. Ce fait marque la reconnaissance de la liberté individuelle au sein de l'entreprise, mais vient se heurter aux lois non écrites de l'institution, qui exige loyauté et soumission de la part du salarié. On attend des cadres qu'ils fassent preuve d'esprit d'initiative, mais que celui-ci soit au service de l'entreprise avant d'être au service d'eux-mêmes. Pour le cadre aussi, la subordination est un principe du contrat de travail.

Par ailleurs, le bilan n'est pas sans comporter certains dangers face à des entreprises qui en situation de crise et de mutations industrielles recherchent un maximum de souplesse dans leur politique de gestion du personnel afin d'en licencier ou d'en recruter lorsqu'elles l'estiment nécessaire, si bien que le bilan de compétences qui est un droit ouvert à tous risque de se révéler discriminant et de constituer un handicap pour les moins compétents.

Quelle stratégie adopter pour celui dont le bilan de compétences lui aura fait prendre conscience que ses compétences ne sont pas vraiment en adéquation avec le poste qu'il occupe, et que la mise en œuvre de ses compétences profondes supposerait une formation longue ? Le bilan de compétences ne risque-t-il pas de réveiller des désirs que l'entreprise ne peut satisfaire ? Si le bilan de compétences sert à « faire son deuil » d'ambitions jugées non réalistes, ne risque-t-il pas d'aboutir à une entreprise de soumission à une société qui réclame des individus dociles et satisfaits de leur sort ?

Si l'on admet que l'objectif du bilan de compétences est de conduire à une meilleure adéquation des emplois et des compétences, il ne permet pas de trouver des solutions pour ceux qui sont inadaptés, déqualifiés, ou tout simplement en surnombre. Le bilan de compétences peut permettre aux entreprises de mieux gérer leur politique prévisionnelle des emplois, mais il n'est pas sûr qu'il soit l'outil adapté à une gestion prévisionnelle de carrière d'un point de vue individuel, en tout cas pour les cadres dont le bilan ne fait pas ressortir de compétences fortes négociables sur le marché du travail ou au sein de l'entreprise.

Les prosélytes du bilan de compétences semblent faire preuve de naïveté et raisonnent comme si chacun pouvait trouver et négocier un emploi conforme à ses compétences pour peu qu'elles aient été correctement identifiées. Cependant même les plus ardents défenseurs émettent des réserves sur sa portée. Le bilan de compétences n'est pas une procédure miraculeuse qui apporte la clé de la réussite professionnelle. Il reste théoriquement un outil d'aide à la décision dans l'élaboration d'une stratégie personnelle de carrière.

Il est vrai qu'un cadre sera d'autant plus performant qu'il occupe un poste conforme à ses compétences. Mais dans une époque où la prudence commande de ne pas se montrer trop exigeant, n'est-il pas téméraire d'entreprendre une démarche qui peut être jugée suspecte et dont l'issue peut conduire à une impasse ou un statu quo ? Dans le contexte actuel, la mobilité volontaire est peu à l'ordre du jour et c'est ainsi que contrairement à son intention de départ, le bilan de compétences est mieux accueilli par ceux qui sont en situation de mobilité subie. Par rapport au stress d'une situation de licenciement, le bilan de compétences apparaît comme un moyen de restaurer l'identité de l'individu et de lui permettre de forger un projet qui soit un

compromis réaliste entre ses aspirations profondes, son savoir-faire et la réalité du marché de l'emploi.

Cependant, même dans cette perspective, le bilan de compétences sera le plus profitable aux mieux armés. Il n'a pas pour objectif de trouver des solutions, mais d'aider à bâtir un projet professionnel. Là encore, les plus dynamiques risquent de se montrer les plus « compétents » dans la mise en œuvre de ce projet. D'une certaine manière, on peut considérer que le bilan de compétences est un droit élitiste dans la mesure où il risque d'être le plus bénéfique pour les mieux dotés, et par tempérament les plus aptes à la mobilité et l'adaptation à des situations nouvelles.

Ces observations mettent en évidence toute l'ambiguïté de l'inscription dans le droit du travail d'une démarche éminemment personnelle. Cela ne remet pas en cause la pertinence d'une sensibilisation à la nécessité d'une meilleure connaissance de soi, mais on peut se demander s'il y avait lieu de l'inscrire dans le cadre législatif.

Il n'en reste pas moins que le bilan de compétences qui met l'accent sur la notion de projet individuel marque une avancée dans la perception du salarié qui n'est plus considéré comme un élément de la propriété de l'entreprise. Bien conduit, et bien utilisé, il devient un moyen pour le salarié de défendre son capital de compétences. Bien comprise, la notion de bilan admet la liberté totale de l'échange et sonne le glas du salarié prisonnier de l'entreprise. Mais dans les faits, bien des progrès restent à accomplir pour y parvenir. Le bilan de compétences va dans le sens du travail du cadre conçu comme une offre de services négociée et négociable. Mais la réalité est encore souvent bien loin de ces ambitions. Pour être bénéfique le bilan ne doit pas être pris comme un instrument d'audit de soi-même, mais comme un outil de confiance en soi destiné à recréer ou renforcer une dynamique.

Dans le contexte actuel, la diffusion de la pratique des bilans sera probablement due non pas à une demande spontanée des salariés, mais aux problèmes que doivent affronter les entreprises qui ne peuvent ni embaucher ni licencier. Le bilan de compétences risque d'apparaître comme un outil de gestion de carrière face à des contraintes externes qui pousseront les entreprises à avoir la vision la plus exhaustive possible des compétences détenues par leur personnel.

C'est ainsi qu'un dispositif législatif qui dans son principe cherche à préserver l'intérêt des salariés, dans une perspective longue, risque d'être récupéré par les employeurs comme une réponse à leur souci de mieux adapter les compétences aux postes à court terme. Dans le premier cas, le potentiel à faire exprimer est prioritaire, dans le second c'est le court terme de l'employabilité et de l'adaptation au poste. Une telle motivation n'est pas sans danger pour la garantie de confidentialité inscrite dans le bilan de compéten-

ces, et l'on peut fort bien imaginer les pressions auxquelles risquent d'être soumis les organismes prestataires.

A l'origine, le bilan de compétences a été conçu dans une perspective préventive devant permettre au salarié de détenir les moyens pour devenir acteur de son développement de carrière. De fait la conjoncture actuelle est peu propice à cet usage du bilan de compétences et son développement passe par la levée de freins puissants tant du côté des salariés que du côté des employeurs. Beaucoup de cadres restent septiques quant à la démarche, d'autant que le recours à un tiers que représente le prestataire est fortement connoté comme le signe d'un malaise.

C'est ainsi que le bilan de compétences ne semble pas à ce jour avoir atteint ses objectifs de mise à disposition du salarié d'un outil de négociation pour évoluer dans l'entreprise. Au-delà des freins liés aux mentalités, le bilan de compétences souffre d'une profonde ambiguïté liée à l'introduction du registre individuel dans le cadre de l'entreprise. C'est en toile de fond tout le problème de la légitimité d'une démarche individuelle dans l'enceinte du collectif qui se trouve posé.

## Références bibliographiques

Sandra Michel, *Sens et contresens du bilan de compétences*, éd. Liaisons, septembre 1993.

Claude Levy-Boyer, *le Bilan de compétences*, Les éditions d'Organisation, avril 1993.

Yves Bayard, *Le bilan de compétences : pour qui ? pourquoi ? comment ?*, éd. Démos, mai 1993.

« Bilan de compétences : les carrières du moi », *le Groupe familial* n°140, juillet-septembre 1993.

« Bilan de compétences mode d'emploi », *Courrier cadres*, mars 1994.

« Et si vous faisiez un check-up... », *l'Express*, 6 mai 1993.

« Les compétences au check-up », *le Nouvel Observateur*, 27 août 1992.

« Les bilans de carrière en quête de reconnaissance », *les Echos management*, 3 décembre 1991.

« Bilan de carrière, mode d'emploi », *l'Expansion*, 21 novembre 1991.

« Le bilan de compétences : la copie est à revoir », *les Echos*, 18 mai 1994.

« Bilan de compétences, pratique nouvelle et ambiguïté multidimensionnelle », *Emploi et Formation*, 16 février 1994.

**N° 66 1/96**

# T RAVAIL ET EMPLOI

## Spécial relations sociales en entreprise

Bilan critique d'une opération nouvelle : l'enquête Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprise, *par Thomas Coutrot et Anna Malan.*

Conflits et régulation sociale dans les établissements, *par Michel Cézard, Anna Malan et Patrick Zouary.*

Relations sociales et performances économiques, *par Thomas Coutrot.*

Pratiques participatives, organisations du travail et climat social, *par Jennifer Bué.*

Relations sociales en entreprise : voir midi à sa porte, *par Thomas Coutrot.*

Climat social : nette amélioration ...statistique, *par Daniel Furjot.*

## Avec l'étude

Réduire la durée du travail pour créer des emplois : des conditions difficiles à réunir, *par Hugues Bertrand.*



Ministère du travail  
et des affaires sociales  
Direction de l'animation  
de la recherche,  
des études et des statistiques

Abonnements :

**La Documentation  
Française**

124, rue Henri Barbusse  
93308 Aubervilliers

Téléphone :  
(1) 48.39.56.00

Télécopie :  
(1) 48.39.56.01

Vente au numéro :

**La librairie de  
la Documentation  
Française**

29, quai Voltaire  
75344 Paris Cedex 07  
Tél. : (1) 40.15.70.00

**88 F**

le numéro

**290 F/an**  
pour 4 numéros