

« Parce que je le vaux** bien... ». Bilan de compétences et promotion de soi**
"Because I'm Worth It..." Skills Inventory and Self Promotion
"Porque yo lo valgo bien". Balance de capacidades y movilidad de sí

Anne-Chantal Hardy-Dubernet

Numéro 43, janvier 2007

La vente de soi : du management à la prostitution

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1002479ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1002479ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Liber

ISSN

0831-1048 (imprimé)

1923-5771 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Hardy-Dubernet, A.-C. (2007). « Parce que je le vau**x** bien... ». Bilan de compétences et promotion de soi. *Cahiers de recherche sociologique*, (43), 61–75.
<https://doi.org/10.7202/1002479ar>

Résumé de l'article

Les prestations de bilan de compétences sont proposées, en France, aux salariés « volontaires » et font désormais partie des services prescrits aux chômeurs par les services de l'emploi. L'article propose une analyse des prestations et des discours de bénéficiaires, afin d'interroger ce dispositif qui « met en valeur » les individus et doit permettre de les conduire à une mobilité professionnelle ou à l'embauche. Cette promotion de soi suit une logique qui peut être comparée à celle d'une publicité visant à lancer un produit sur un marché. Ici, le produit est le « bilanté » qui se transforme, au fil de l'opération, en objet de séduction pour un consommateur-employeur, et perd de son statut de sujet en devenant « acteur du bilan ».

Anne-Chantal Hardy-Dubernet

«Parce que je le vaux bien...» Bilan de compétences et promotion de soi

EN FRANCE, LES BILANS DE COMPÉTENCES CONCERNENT AUJOURD'HUI ENVIRON deux cent mille personnes par an¹. Introduites en période de croissance économique, les méthodes d'évaluation des compétences ont d'abord été considérées comme des outils d'aide à l'orientation dans une philosophie générale de promotion sociale des travailleurs. C'est d'ailleurs les salariés qui étaient, au départ, les seuls bénéficiaires du « droit au bilan de compétences », tel qu'il a été élaboré dans la loi sur la formation professionnelle de 1991. Ce texte visait à encadrer des pratiques dispersées et à organiser l'accès aux bilans de compétences pour tous, à partir des financements de la formation professionnelle. Selon le législateur (loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991), les bilans visent à « analyser les compétences professionnelles et personnelles de l'intéressé ainsi que ses aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation ».

Leur objectif affiché est donc d'encourager la promotion sociale, de permettre aux individus qui le souhaitent d'être accompagnés dans des projets de reconversion et de formation. Très vite, ces prestations sont devenues accessibles aux demandeurs d'emploi, mais surtout aux cadres, par l'intermédiaire de « chèques bilan de compétences » qui obéissaient aux mêmes règles que pour les salariés : propriété exclusive du bénéficiaire, confidentialité des résultats en particulier. Ces règles ont été modifiées à l'occasion de la convention d'assurance-chômage en 2001². Celle-ci est

1. C. Bonaïti et D. Gélot, « Les bilans de compétences : en hausse pour les demandeurs d'emploi, stabilité pour les salariés », *Premières informations, Premières synthèses*, n° 07.02, DARES, février 2005.

2. Le bilan de compétences approfondi est devenu une mesure intégrée au plan d'aide au retour à l'emploi/programme d'aide personnalisé (PARE/PAP), de

centrée sur «l'activation des demandeurs d'emploi» et fait entrer le «bilan de compétences approfondi» comme une mesure d'incitation au retour à l'emploi, prescrite par les conseillers de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) et dont la confidentialité n'est plus respectée, puisqu'il devient outil de négociation des «parcours personnalisés de retour à l'emploi».

De fait, les bilans de compétences approfondis sont aujourd'hui largement plus utilisés que les bilans de compétences et se présentent très clairement comme des dispositifs d'aide à l'embauche et à la mobilité professionnelle. Il faut entendre ici une aide à se faire embaucher, autrement dit un accompagnement individuel présenté comme un moyen de «revalorisation de soi». Convaincre chaque demandeur d'emploi ou salarié en difficulté qu'il «le vaut bien» et qu'il ne pourra donc trouver ou retrouver du travail que s'il en est d'abord persuadé, tel est un des principaux arguments utilisés pour vendre les bilans de compétences³. Prestation financée en général par les pouvoirs publics ou des fonds mutualisés, ces bilans représentent un enjeu économique de taille pour les structures qui les proposent, privées ou publiques, dont une bonne partie sont spécialisées dans le conseil en recrutement, en management ou en formation⁴. Nous voudrions montrer ici que les bilans de compétences remplissent une fonction promotionnelle des individus sur le marché du travail, non pas dans le sens d'une ascension sociale et professionnelle, mais à la manière dont on lance un produit sur le marché de la consommation des biens et des services.

Bien qu'inscrits aujourd'hui dans de nombreux textes législatifs et conventionnels, les bilans de compétences ne sont pas vraiment définis, de même que la notion de compétence n'est jamais non plus clairement explicitée⁵. Comme le montre la définition de 1991, les bilans sont surtout

la convention d'assurance-chômage du 1^{er} janvier 2001. S'il reprend les grandes lignes du bilan de compétences de droit commun, il s'en distingue aussi sur deux points. D'abord, le candidat au bilan n'est plus le seul destinataire (et propriétaire) de la synthèse, qui est envoyée au conseiller ANPE, prescripteur du bilan. Ensuite, il faut comprendre la notion «approfondi» comme la mise en relation du projet défini par le bilan avec le marché de l'emploi local: le «plan d'action personnalisé» qui découle d'un bilan de compétences approfondi doit aussi répondre aux «besoins locaux du marché du travail». Une ligne de conduite significative du PARE/PAP dans son ensemble. Voir D. Gélot, C. Lévy et W. Pelletier, «La nouvelle convention d'assurance-chômage: de la formation au formatage des demandeurs d'emploi», *Droit social*, n° 6, juin 2002, p. 631-640.

3. Ces prestations représentent une manne financière importante pour bon nombre de sociétés de conseil en entreprise. Voir A. Pelage, «Les bilans de compétences en 2000: plus souvent à l'initiative du salarié», *Premières informations, Premières synthèses*, n° 26.2, DARES, juin 2002.

4. F. Maillé, «L'activité des organismes prestataires de bilans de compétences en 1998», *Premières informations, Premières synthèses*, n° 32.1, DARES, août 2001.

5. C'est d'ailleurs une caractéristique fondamentale de ce concept, que M. Stroobants a, parmi les premiers, bien mis en lumière dans *Savoir-faire et compétences au travail*, Bruxelles, Éditions de l'université de Bruxelles, 1993.

effets sont, en outre, mesurés par des changements d'état, et le constat est bien celui d'une « mobilisation » des individus, qui ont tendance à bouger, après un bilan. Nos travaux, très qualitatifs, ne contredisent pas ces résultats : les bilantés sortent transformés, ils redressent la tête, font des projets, retrouvent le sourire, etc. Cet effet, que nous avons appelé « remise en forme », est spectaculaire et permet à lui seul de comprendre que les entretiens d'embauche passés après cette prestation aient plus de chances d'aboutir.

Il se passe donc quelque chose, lors de la procédure de bilan, qui doit favoriser la « vente de soi ». C'est ce « quelque chose » que nous allons tenter de comprendre et de mettre en relation avec cette « autre chose » qui produit une embauche. Nous suivrons le chemin d'un bilan, dont l'idée même est le plus souvent déclenchée par une perte : perte d'emploi, perte de reconnaissance, perte d'identité professionnelle, perte de confiance en soi ou dans les autres, etc. Cette perte devient un manque dès lors qu'elle est symbolisée et c'est une des fonctions des « compétences » que de combler ce vide. Les bilans contribuent alors à réorganiser l'image de soi afin d'atténuer le sentiment de perte par une « objectivation » de la valeur individuelle, autrement dit à faire d'un sujet insatisfait (dans son travail) un objet de satisfaction (pour un employeur).

De la perte au besoin

Les publicitaires savent bien que, pour vendre un produit, il faut d'abord créer un besoin de ce produit, qui semble alors manquer au consommateur et va l'inciter à se le procurer. Et même si le besoin n'est pas défini comme tel ni dans sa différence avec le produit proposé, le professionnel est là pour que, sur le sentiment de perte et de manque, s'installe un besoin de consommer. Le talent du publicitaire consiste cependant à masquer cette conversion, il offre un service ou un produit, il apporte un plus, toujours⁹.

Cette démarche peut illustrer aussi ce qui se passe à l'occasion d'un bilan de compétences, où l'objet de consommation se fabrique à partir d'un sujet en manque. Il est très rare qu'une personne, salariée ou au chômage, fasse un bilan de compétences lorsque « tout va bien ». Même si les dispositions générales des bilans de compétences laissent entendre qu'ils s'inscrivent dans une démarche volontaire et qu'ils doivent être réalisés de

neutralité rares sur ce thème (*Évaluation du droit des salariés au bilan de compétences*, rapport n° 97059, IGAS, juin 1997).

9. « La fonction sociale de la publicité est à saisir dans la même perspective extra-économique de l'idéologie du don, de la gratuité et du service. Car la publicité n'est pas seulement promotion des ventes, suggestion à des fins économiques [...]. Le propre du « discours publicitaire » c'est de nier la rationalité économique de l'échange marchand sous les auspices de la gratuité » (J. Baudrillard, *La société de consommation*, Paris, SGPP, 1970, p. 256).

décrits par leur but, peu par leurs moyens. Les prestations sont en général contrôlées par les financeurs de bilans, qui établissent des cahiers des charges à destination des organismes désireux d'obtenir une habilitation pour cette prestation. Le candidat, quant à lui, s'il est dit à la fois « bénéficiaire », « destinataire » et « propriétaire » du bilan, n'a aucun moyen de contrôler — ou de contester — la qualité de la prestation dont il est l'objet. Il ne porte d'ailleurs pas de nom : celui qui suit un bilan de compétences n'est pas un stagiaire, il n'est plus salarié ni à la recherche d'un emploi, il se trouve dans un « non-lieu » social⁶. Pour les besoins de ce texte, nous lui avons donné un nom, celui de *bilanté*. Cette appellation est déjà utilisée dans le monde médical, où il désigne le sujet d'une action prescrite par un médecin et visant à faire le point sur un état pathologique. Le terme de « prescription » est aussi utilisé dans les mesures pour l'emploi, où les professionnels de l'orientation et du conseil sont désignés comme des prescripteurs de mesures appliquées à des individus de plus en plus considérés comme responsables de leurs difficultés sociales et professionnelles. Car si les théoriciens des bilans insistent sur la nécessité d'enclencher une démarche active et volontaire chez les individus, ceux-ci restent largement soumis à des méthodes d'investigation qui les dominent et qui les mettent, dans les faits, en situation de passivité. Ils sont bien bilantés, objets plus que sujets de l'action de bilan.

Nous avons rencontré des bilantés lors d'une étude réalisée pour la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) et qui visait à comprendre, du double point de vue juridique et sociologique, ce qui se passait lors d'un bilan de compétences : ce qui s'y fait et ce que cela produit comme effet⁷. Les enquêtes de suivi de bilantés, réalisées le plus souvent par les financeurs ou les prestataires, font en général état d'un taux de satisfaction écrasant, pouvant avoisiner les 95 %⁸. Les

6. La relation de subordination qui lie le salarié à son employeur est suspendue durant le bilan de compétences, y compris s'il a lieu pendant le temps de travail. De même, l'obligation de justifier d'une recherche active d'emploi est suspendue pendant la durée du bilan de compétences approfondi. Voir K. Barragan, « Subordination et bilans de compétences », dans J.-P. Chauchard et A.-C. Hardy-Dubernet (dir.), *La subordination dans le travail*, Paris, La Documentation française, « Cahier travail et emploi », 2003, p. 207-218 ; et K. Barragan et A.-C. Hardy-Dubernet, « Le bilan de compétences : un espace de transition ? », *Travail et emploi*, n° 103, juillet-septembre 2005, p. 29-40.

7. A.-C. Hardy-Dubernet, K. Barragan, G. Dabek, L. Épiard et V. Gosseume, *Analyse comparative des bilans de compétences et des bilans de compétences approfondis en Loire-Atlantique. Approche sociologique et juridique*, rapport d'études pour la DARES, janvier 2004 ; V. Gosseume et A.-C. Hardy-Dubernet, « Bilans de compétences et bilans de compétences approfondis : vrais ou faux jumeaux ? », *Premières informations, Premières synthèses*, n° 07.1, DARES, février 2005.

8. Lors d'une enquête réalisée par l'Inspection générale des affaires sociales, 60 % des bénéficiaires de bilan étaient totalement satisfaits à l'issue de la prestation et 3,7 % totalement insatisfaits. Cette enquête était réalisée dans des conditions de

façon plus préventive que réparatrice, la réalité est différente. Les employeurs ne conseillent jamais un bilan de compétences à un salarié qui ne leur pose aucun problème, les salariés ne cherchent pas à en faire s'ils ne sont pas dans un projet de mobilité, interne ou externe, souvent suscité par une insatisfaction¹⁰. Enfin, les conseillers de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE), prescripteurs de bilan de compétences approfondis, indiquent cette mesure pour des demandeurs d'emploi dont ils considèrent qu'ils ne sont pas suffisamment au clair avec leur « projet » pour pouvoir aboutir dans leur recherche d'emploi. Le bilan de compétences répond donc également à un besoin du côté des conseillers ou des employeurs, qui l'utilisent comme un outil de déplacement des attentes dont ils sont l'objet.

Le sentiment de perte ne peut se comprendre par la seule perte d'emploi. Car on peut perdre une identité professionnelle tout en conservant son emploi, ne plus savoir « ce que l'on vaut », autrement dit se sentir sans valeur. Et ce sentiment de « dévalorisation » est préjudiciable au mouvement, à la recherche d'un autre emploi, à la mobilité. Avant d'entrer en bilan, les bilantés ont souvent un discours empreint de doutes, de mal-être, voire de souffrances : « Je ne sais plus où j'en suis », « Qu'est-ce que je vaud ? », « Je ne sais plus ce que je veux », etc. L'absence d'interlocuteur crée un vide et c'est à partir de ce manque-là que le bilan de compétences prend du sens.

Dans leur fonction de miroir, les prestataires de bilan présentent leurs services justement en mettant leurs « clients¹¹ » en face d'une image transformée d'eux-mêmes. Le salarié démotivé retrouve ainsi une motivation et des « centres d'intérêt », il a un « plan d'action », il sait, enfin, ce qu'il vaut.

De volontaires et facultatifs, les bilans de compétences sont devenus des prestations prescrites pour les demandeurs d'emploi. S'il est rare que, dans les faits, les conseillers ANPE imposent un bilan de compétences approfondi¹², il est proposé à des personnes qui ne sont pas familières de ce

10. Une situation ambiguë dans les faits puisque, présentée comme ne faisant que des « gagnants », elle exprime surtout une forte tension entre les intérêts des uns et ceux des autres. Une enquête du cabinet Capfor Évolution met bien cette tension en évidence : « Le bilan de compétences inquiète encore les DRH et les salariés », *Entreprises et carrières*, n° 602/603, 18 décembre 2001.

11. Nous mettons ici le terme de client entre guillemets, car si la prestation s'adresse aux bilantés, ce sont les financeurs (employeurs, organisme paritaire agréé, Assedic) qui sont, d'un point de vue commercial, les véritables clients des prestataires. Et cela n'est pas que « montage administratif » : c'est surtout et parfois seulement à ces financeurs que les prestataires estiment avoir des « comptes à rendre » sur la qualité de leurs services.

12. Les demandeurs d'emploi ne sont pas les seuls à faire l'objet de mesures d'activation. Des objectifs de prescription de prestations sont désormais fixés aux conseillers ANPE qui doivent ainsi « faire du chiffre » et peuvent être conduits à orienter des demandeurs d'emploi vers des bilans de compétences approfondis en force, ce qui tend à relativiser le caractère volontaire de la prestation.

type de dispositif et qui ignorent tout de la rhétorique des compétences. Celle-ci s'impose alors comme une pensée dominante qui condamne les résistants à se présenter de manière passive et consommatrice. D'emblée, le bilan de compétences piège celui qui y entre, parce qu'il l'isole dans un dispositif où il ne peut plus espérer que de lui-même.

Les deux exemples qui suivent permettent d'illustrer l'écart des postures des bilantés à la veille de leur entrée dans la prestation. Le premier concerne un demandeur d'emploi : handicapé à la suite d'un accident de travail, ses revenus sont très faibles et il a plusieurs enfants à charge. Du niveau du certificat d'aptitude professionnelle (CAP), il ne peut plus continuer à travailler en intérim pour des raisons de santé et doit, à quarante ans, se réorienter vers un travail plus sédentaire. Il veut devenir dessinateur industriel, mais se heurte au scepticisme de son conseiller anpe et des formateurs qu'il a rencontrés à l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA). Le bilan est ici prescrit pour servir de support à une négociation dont les professionnels de l'emploi espèrent qu'elle conduira à un abandon « volontaire » du projet. De son côté, le demandeur d'emploi accepte, en espérant que cela lui donnera l'occasion de cerner précisément la formation dont il a besoin pour mener à bien son projet. Il est totalement ignorant du discours sur les compétences et ne sait du bilan que ce qu'il en a entendu depuis peu et, peut-être, lu ici ou là. Il flairé le « piège » et, s'il veut bien se remettre en cause, il implique immédiatement les « autres », il ne veut pas se retrouver tout seul.

– Je suis d'accord pour me lancer dans ce projet-là, être accompagné par tout le monde. Je veux bien un coup de main. Mais je m'aperçois, au niveau du dessin, que ce qui est demandé, c'est quand même bac + deux. J'émet un doute sur mes compétences bac + deux. Voyez, je suis franc... Je m'aperçois donc que finalement j'ai peut-être pas vraiment les compétences requises pour un DAO-CAO, mais bon le dessin m'attire toujours. La formation de dessinateur m'attire toujours, c'est un truc sur lequel je veux rester. Mais je sais pas si c'est dessinateur projeteur, dessinateur concepteur, dessinateur industriel, dessinateur architectural, j'en sais rien du tout. Donc après je crois que ça sera à l'ANPE d'essayer de m'orienter sur ce que je peux faire à la suite du bilan de compétences.

– Qu'est-ce qu'un bilan de compétences, pour vous ?

– Ben justement, je ne sais pas. On va essayer de voir mes capacités intellect, je dirais tout simplement.

Le deuxième interviewé est un cadre technique d'une grosse entreprise industrielle en développement. D'un niveau initial bac + deux, il a évolué en passant de fonctions techniques à des fonctions plus managériales dans lesquelles il ne se sent pas à l'aise. Âgé de quarante-neuf ans, célibataire, stable dans un emploi qui lui apporte de réelles satisfactions (avantages divers, voyages, etc.), il est dans une position matériellement confortable. Sa demande de bilan de compétences, réalisée dans le cadre d'un congé de bilan, est liée au fait que, de cette routine, naît un doute grandissant quant à

ses réelles capacités professionnelles : il occupe aujourd'hui des fonctions qui diffèrent de sa formation initiale et il n'a pas suffisamment de retour de son employeur pour évaluer sa qualité professionnelle. Il n'arrive pas à exprimer ce malaise à son supérieur et espère aussi que cette demande de bilan sera l'occasion d'une mise au point. Cependant, il ne parle pas spontanément de ces problèmes. En début d'entretien, il tient un discours très standardisé qu'il récite comme une brochure : il se met seul en scène.

– J'aimerais donc faire un bilan de compétences afin de faire le point sur mon savoir-faire, mes compétences, mes acquis tout au long de ces années. Et pour connaître de façon objective mes points forts et mes points faibles. Avec ce bilan, j'espère mieux connaître mes capacités afin de rester compétitif sur le marché du travail, de manière à mieux appréhender une évolution possible de mon travail dans l'entreprise, X ou ailleurs. Je compte un peu sur le bilan de compétences parce que quand on s'analyse soi-même on n'est pas forcément objectif.

– Qu'est-ce qu'un bilan de compétences, pour vous ?

– C'est faire le point sur soi-même. Faire le point de ses compétences ou de ses acquis. Savoir ce qu'on est capable de faire, ce que l'on préfère faire. Ce qu'on est le plus apte à faire ou ce qu'on est très mauvais à faire.

Le piège que le premier tente d'éviter, le second y est déjà : il ne met d'abord en cause que lui-même, alors que, progressivement dans l'entretien, il fait part d'un malaise professionnel lié à une perte de son identité de technicien, par une évolution de son poste vers des responsabilités plus managériales :

Quelque part ma question c'est : si j'avais un c.v. à faire, qu'est-ce que je mets comme « chargé d'affaires » ? Est-ce que je suis un chargé d'affaires ? Donc c'est des questions comme ça que je me pose. [...] Déjà est-ce que je suis bon par rapport à un autre ? C'est pas facile de mesurer ça. Et quelque part j'ai besoin de savoir vis-à-vis des autres, parce que c'est toujours aux autres que l'on se compare.

L'absence d'interlocuteur est sans doute le manque le plus souvent évoqué, directement ou non, par les candidats à un bilan de compétences. Une absence liée à une perte d'emploi, mais aussi, dans des entreprises où les salariés ont le sentiment de ne plus avoir d'interlocuteurs, où seul le bulletin de paye est là pour rappeler qu'ils travaillent pour quelqu'un. Et c'est souvent ce vide qui conduit les bilantés à cette prestation, où ils espèrent trouver, enfin, quelqu'un en face d'eux.

L'objectivation du sujet

La phase centrale d'un bilan de compétences correspond à la mise en forme de ces compétences. Nous n'entrons pas dans les débats, nombreux, qui

tendent de définir ce que signifie ce terme. Nous tenterons plutôt de montrer ce qui se passe à l'occasion de la définition des compétences. Le but est clair: l'objectivation. En fait, il s'agit de créer un objet, de le construire pour que, ensuite, il se substitue au sujet; un objet identifiant pour un sujet qui manque d'identité.

Il suffit, pour comprendre ce processus, de suivre les phases habituelles d'un bilan. Celui-ci commence presque toujours par une reconstitution du parcours individuel, professionnel et personnel. De cette anamnèse, sont tirées des actions qui sont transformées en autant de compétences. Sur ces compétences doit alors émerger un projet, converti en plan d'action pour les demandeurs d'emploi.

Un parcours retourné. La notion de parcours n'est pas anodine. Elle fait référence à un «itinéraire suivi pour aller d'un point à un autre», selon les termes du dictionnaire, mais aussi à une épreuve sportive ou combattante. Le passage d'un passé, d'une histoire à un «parcours» reconstitué est une opération qui permet de rassembler des événements dans un ordre donné et de lui fournir un sens.

Les méthodes de cette reconstitution varient. D'emblée pourtant, c'est au bilanté d'accomplir ce travail de mémoire, qu'il vit souvent comme un «devoir à la maison». Il doit retracer par écrit chaque épisode de sa vie, y compris privée¹³, et mettre en évidence ce qu'il y a appris, ce qu'il en a gardé. De ce récit «à plat», mais néanmoins déjà organisé, se construit alors un autre récit, centré cette fois sur ce qu'il convient de «travailler». Nous reproduisons ci-dessous un exemple des consignes données pour décrire les «réalisations» d'un individu qui illustre bien l'idée d'une reconstitution dirigée.

Vos réalisations

Les réalisations sont les résultats concrets que vous avez atteints grâce à vos actions menées sur le plan professionnel. Elles sont l'expression de vos qualités et se traduisent sous forme de compétences. Les réalisations peuvent avoir les origines suivantes:

— atteindre un résultat, résoudre des difficultés avec moins de moyens

(de temps, d'effort, d'argent, de personnel...)

— réussir quelque chose pour la première fois

— simplifier et faciliter, proposer des améliorations

— avoir appris, compris et accompli quelque chose sans aide extérieure

Exemple:

— J'ai participé à la création et/ou l'animation d'un nouveau système..., d'une équipe de...

13. Sur les limites entre la dimension privée et la dimension professionnelle de l'investigation, nous avons à peu près «tout» rencontré, jusqu'à l'histoire de la petite enfance et les conflits œdipiens. Si toutes les prestations ne vont pas aussi loin, toutes débordent cependant la vie professionnelle *stricto sensu*, ne serait-ce que par le biais des expériences associatives, domestiques, de loisir, etc.

— J'ai formé des stagiaires ou des intérimaires à leur poste de travail comme...

— J'ai obtenu une nouvelle responsabilité en... et j'ai appris et réalisé...

— J'ai remplacé un collègue absent sans connaître son travail et j'ai réussi à...

Développez les réalisations qui vous ont le plus marqué en décrivant les actions et les moyens mis en œuvre, ainsi que les résultats et vos satisfactions personnelles.

Cette aide à l'écriture montre que l'énoncé de ce qui sera retenu d'un parcours contribue à le mettre dans une forme particulière dont le bilanté est toujours un «héros». C'est d'ailleurs parfois un problème, le «héros»:

Il y a des questions toutes bêtes dès le début auxquelles je n'ai jamais su répondre, des trucs, enfin, personnels... Les premières, c'était sur mon activité, les activités idéales, votre grand rêve et votre grand modèle à dix ans, à quinze ans, aujourd'hui! Moi, j'ai pas l'impression d'avoir eu de modèle! Non il y avait bien des choses qui me plaisaient, mais j'ai pas un souvenir, et même aujourd'hui, enfin, mon grand rêve! Fallait un héros, le grand rêve, mais rien me venait! Et même en réfléchissant après rien ne me vient à l'esprit!

La question, on le voit ici, suggère une norme et ne pas savoir répondre induit un doute sur sa «normalité». Les exemples cités sont toujours centrés sur une réalisation personnelle qui est présentée presque comme un exploit.

Au centre du récit, l'individu s'inscrit dans une histoire qui commence à prendre une forme, sinon un sens. Les questions posées ne laissent pas le choix au récitant: il est vraiment le personnage central et tous les autres ne sont que pâles figurants à ses côtés. Dès ce moment commence ce que les prestataires appellent «l'appropriation de son histoire», mais il s'agit plutôt d'une mise en scène d'un personnage, comme les auteurs de romans le font en début de récit.

Si le bilanté est responsable de la prestation, il devient surtout, dès cet instant, responsable de sa situation. Aucun «jugement de valeur», aucune «culpabilisation» n'est à l'ordre du jour, il est même souvent affirmé avec vigueur que tel n'est pas l'objet de ce service, mais pourtant, il s'agit bien d'une responsabilisation individuelle du parcours. L'extrait qui suit relate une étape très importante du bilan. La reconstitution d'un parcours personnel et professionnel représente un travail lourd, parfois émotionnellement éprouvant. Spontanément, les bilantés sont en demande, et ce qu'ils rassemblent pour reconstituer leur histoire, c'est quasiment un «cadeau» pour le prestataire: ils se livrent et montrent ainsi leur bonne foi. Ils se voient alors signifier très vite que, ce qu'ils font, ce n'est pas pour un autre, ce doit être pour eux. Y compris lorsqu'ils pensent avoir intégré le discours formel sur les bilans de compétences, ils n'avaient pas prévu cette épreuve: celle de se voir retourner ce qu'ils avaient préparé selon une consigne extérieure.

Pour cette comptable de cinquante et un ans, le bilan de compétences est un moyen de trouver une « porte de sortie » dans une situation hiérarchique très conflictuelle qui la démotive totalement dans son travail. À la veille d'entrer en bilan, elle a retenu la première étape : l'autobiographie.

– Est-ce que vous savez quelles sont les étapes et quels sont les différents outils auxquels vous allez avoir affaire ?

– Je devrais le savoir, mais j'ai pas appris par cœur !

– Mais c'est pas une récitation non plus !

– Pour l'instant j'en suis aux deux premières étapes, c'est-à-dire le parcours autobiographique, jeudi prochain...

– Vous devrez faire quoi ?

– Raconter en cinq, six pages mon autobiographie, de ma naissance jusqu'à maintenant, mais bien ciblée avec date, lieux de vie, personnes qui ont compté dans ma vie, activités...

– Pas seulement professionnel ?

– Pas professionnel justement ! Et puis mardi prochain, c'est une étape professionnelle par contre. Et moi j'en suis restée là, j'ai pas vu toutes les étapes.

À la sortie du bilan, elle raconte :

– On a commencé par un entretien. On a discuté sur mes besoins, sur ce que je voulais ! puis après il y a eu différentes choses à faire, il y a eu une autobiographie entre guillemets, aussi bien professionnelle que privée. Avec un travail de recherche.

– Que vous aviez préparé avant, je me souviens...

– Oui. J'ai été un petit peu déçue parce que le travail biographique surtout, privé, ça demande beaucoup de recherches, de la naissance jusqu'à maintenant, c'est quand même pas mal de choses à rechercher. Et puis au bout d'une heure, la personne qui était en face de moi elle dit, bon ben c'est parfait ! [rires] J'étais un petit peu frustrée parce qu'il n'y a pas eu de dialogue ! pas de questionnement ! Moi, je savais pas trop ce qu'elle recherchait non plus. Donc elle me dit ben c'est comme ça, très bien. Et puis après mon autobiographie professionnelle, donc toute ma démarche professionnelle, puis après des tests. Savoir ce que j'aimais faire ce que j'aimais pas faire. Sur mon caractère aussi. Et puis un bilan. Un bilan pour éventuellement l'avenir. Je savais pas trop ce que je voulais non plus donc, c'était pas évident d'avoir une bonne conclusion quand on sait pas trop ce qu'on veut. Là, on va attendre. Bon, je vais pas changer de travail, je vais pas changer de boîte, je vais pas faire d'études [rires] mais évoluer dans mon milieu professionnel. Donc, évoluer comment ?

À partir du récit de l'histoire individuelle, le travail du prestataire consiste surtout à prendre position dans la relation qui se noue, mais une position invisible. Cette neutralité affichée est représentée par la fonction de miroir qu'il s'attribue et que les théoriciens du bilan conseillent¹⁴. Cela

14. Le rôle du conseiller est décisif à ce stade : « Nous remarquons bien, donc, que le sujet s'en remet totalement au prestataire de bilan et qu'il attend de lui un

ne signifie pas que le prestataire n'agit pas, car cette attitude provoque des effets sur les candidatas. L'histoire complète du bilan de compétences dont il est question dans le cas ci-dessus montre une réelle transformation de la bilantée : inhibée, triste, peu loquace lors du premier entretien, elle était méconnaissable à l'issue de la prestation : apprêtée, souriante, la voix claire, apaisée. Au troisième entretien, plusieurs mois après la fin du bilan, elle avait retrouvé sa posture d'avant la prestation. En fait, décider seule d'évoluer dans son milieu professionnel, c'était rassurant, mais dans la réalité, ce n'était pas possible et jamais il n'y a eu de discussion avec sa hiérarchie sur les conséquences de son bilan.

À la façon d'une scène de théâtre, le parcours dresse le décor au sein duquel évolue un héros, «acteur» principal du bilan. Ce n'est pas tant le contenu de cette histoire qui importe, c'est la façon dont elle est utilisée comme entrée dans un processus qui rassemble des événements autour d'une seule personne. Le bilanté apporte cette histoire au conseiller qui la lui retourne immédiatement. S'il accepte ce retour, le bilan peut fonctionner.

Des compétences objectivées. L'étendue des qualités, savoirs, connaissances qui s'accumulent au gré du parcours reconstitué est ramassée dans des catégories de «compétences» de nature diverses qui s'expriment par autant de «savoirs»: savoir-être et savoir-faire évidemment, mais aussi savoir administrer, savoir gérer, savoir créer, etc. Tous les verbes d'action sont déclinés à l'infinitif, en association avec le verbe «savoir» pour dérouler l'ensemble des capacités des individus.

Pour bien montrer que le bilan est une opération «objective», il n'est pas exclu de mettre en évidence des «points faibles». Ces derniers sont toujours modifiables au prix d'un petit travail sur soi ou d'une formation. Les points faibles sont aussi de la responsabilité de chacun, qui doit, évidemment, tout faire pour les améliorer. La question de l'appropriation est centrale à cette étape de la prestation : il est nécessaire que le bilanté ait le sentiment que cette valeur est la sienne, et qu'il est autorisé à se l'octroyer, afin que personne ne puisse la lui contester. Pour cela, les conseillers de bilan utilisent «l'autoévaluation». Ce concept est très subtil : il s'agit d'entériner de façon légitime le jugement qu'une personne porte sur elle-même. Tout se présente comme d'une neutralité totale, mais c'est dans la construction de cette valeur particulière que se modèle un «nouveau» candidat au travail.

Le cas suivant montre bien ce mécanisme. Il concerne une formatrice en vente qui a fait un bilan avant de quitter son organisme en espérant retrouver un emploi dans la grande distribution. Elle est très impressionnée

jugement, un verdict. Or, le bilan c'est tout l'inverse. C'est au sujet d'engager une démarche de réflexion. C'est une démarche personnelle, individuelle. Le prestataire de bilan, lui, offre le cadre, le lieu, le temps pour ce faire. Il est aussi un regard extérieur important. Il est un miroir» (C. Ramirez-Bonichot, «Bilan de compétences: le regard du praticien», *Problèmes économiques*, n° 2.447, novembre 1995, p. 27).

par les tests d'autoévaluation qui semblent l'avoir « percée à jour ». Pourtant, elle a quelques doutes parfois et c'est alors que la conseillère entre en scène, pour « comprendre » les résultats du bilan :

À chaque fois il fallait me recadrer sinon je lisais à côté... Si elle ne m'avait pas dit, par exemple, « attention vous êtes comme ça, et donc il faut le lire comme ça », moi je serais restée sur mon truc en disant ben non c'est faux, c'est pas moi ça ! Moi, j'ai du mal à sentir tous les côtés positifs que je pourrais utiliser pour me vendre, lors d'un entretien de recrutement par exemple, et donc il fallait mettre en avant tous ces côtés-là et me confirmer que j'étais bien comme ça ! En mettant aussi les points sur lesquels il fallait que je sois vigilante... Donc oui c'était de me donner confiance !

Il s'agit donc bien de s'autoévaluer, mais « correctement », c'est-à-dire avec une grille de lecture de soi-même. Cette procédure fait évidemment naître des doutes, en particulier chez tous ceux qui viennent chercher dans le bilan une reconnaissance professionnelle qu'ils ne trouvent plus dans leur emploi. Si les tests et autres outils des bilans confèrent aux pratiques un caractère « scientifique », et parfois même, magique, il reste que l'auto-reconnaissance n'est pas suffisante, comme l'exprime cette autre bilantée :

Je sais pas comment elle [la conseillère de bilan] peut le dire. Par exemple, je lis la phrase : « fait preuve de rigueur dans ce qu'elle entreprend ». Mais comment elle peut le savoir ? Même s'il y a des tests, même si je dis que je fais tout ça, c'est difficile à dire non ? [...] Si je voulais me vendre, j'écrirais ça. Si j'allais me vendre dans une boîte, je le mettrais ! C'est vrai que le plan comptable je le connais par cœur parce que ça fait des années que je travaille dessus, mais comment elle le sait ! C'est très bien de dire ça, je suis très contente, mais bon !

« Si j'avais à me vendre, j'écrirais ça. » Voilà une des clés du mécanisme. Cette femme reconnaît la nécessité d'une mise en scène dès lors qu'elle s'adresse à un employeur potentiel, d'un rôle qu'il faut jouer comme dans toute relation sociale. Mais là, les places sont inversées : elle se joue son propre rôle, comme si elle devenait « acheteuse » de ses propres compétences, donc à la fois « vendeuse » et « consommatrice ». Cette étape du bilan transforme le bilanté en un candidat à une embauche, conforme à ce qu'un recruteur en attend. Il devient ainsi l'objet du désir de l'autre, celui qui « est » ce que le consommateur veut qu'il soit parce qu'il en ressent le besoin. Ses compétences sont « objectivées ».

Un projet d'acteur. Ce qui s'appelle un projet dans les bilans de compétences devient un plan d'action dans les bilans de compétences approfondis. Car, pour les demandeurs d'emploi, l'objectif reste leur activation, selon le principe sous-entendu qu'un demandeur d'emploi est quelqu'un qui n'agit pas, qui est statique, immobile. Le plan d'action doit découler du bilan de compétences approfondi et ensuite être discuté avec

les conseillers ANPE. Les bilans de compétences de droit commun, non prescrits en principe, doivent pourtant déboucher sur un projet, véritable sésame pour l'accès aux aides à la formation et à la mobilité. Avoir un projet, et l'avoir fait cautionner par un bilan de compétences, peut constituer un atout décisif pour bénéficier d'un congé individuel de formation et les *curriculum vitae* sont souvent construits sous la forme d'un projet professionnel.

Le projet est la dernière étape du bilan, celle qui permet une «mobilisation» du salarié ou du demandeur d'emploi, terminologie à prendre au sens propre, c'est-à-dire qu'il faut le faire bouger. On remarque cependant qu'il y a une évolution dans la façon dont est, aujourd'hui, pensé un «bon» projet. Puisque le bilan de compétences était une prestation à destination et à usage exclusif du bénéficiaire, la notion de projet contenait essentiellement une dimension personnelle, qui relevait de la mise en relation entre un désir (une vocation) et un possible, ici plutôt pensé en termes de potentiel individuel d'évolution ou de formation. Progressivement, la notion de projet s'est calquée sur un possible circonscrit par les contours du marché du travail, soit en termes de fermeture (là où il y a peu ou pas d'emploi) soit en termes d'ouverture (là où les employeurs disent manquer de «compétences»). La notion de réalisme, associée à celle de projet, est aujourd'hui fortement corrélée à celle de besoin des employeurs sur un marché donné. Construire un projet professionnel reviendrait-il donc à combler le besoin des employeurs?

Toute la subtilité des bilans consiste à faire passer ce projet «réaliste» pour un projet «personnel» et issu de la volonté du bilanté. Ce projet est l'aboutissement logique des phases précédentes: l'histoire de vie puis la mise en forme des compétences. La première a recentré le contexte sur l'acteur principal, le «héros» du bilan. Dans la seconde, celui-ci s'est trouvé paré des atours les plus désirables à qui voudra l'acheter. Le projet en général coule de source: il va là où il y a acheteur. La comptable de cinquante et un ans que nous avons citée plus haut se voit formaliser son «projet» comme un maintien dans son emploi, ce qui est totalement réaliste étant donné ses chances objectives de se reconvertir dans une autre structure. Mais aussi, les failles liées aux conditions de travail de cette femme sont ici comblées par des «projets personnels»:

Pistes professionnelles prioritaires

Conserver son activité professionnelle en valorisant:

- des activités basées sur des nouveaux projets au profit de son entreprise
- des activités à titre bénévole au sein des milieux associatifs scolaires
- une activité de formateur vacataire au sein d'une structure associative ou institutionnelle

Ces perspectives correspondent aux motivations et aux conditions d'emploi que Madame D. a pu préciser au cours des investigations...

Que les bilans de compétences aboutissent à une normalisation des individus afin de mieux les «préparer» au marché de l'emploi, cela apparaît très clairement dans les dispositifs de la convention d'assurance-chômage de 2001. Mais ce dispositif avait cette particularité, dès le départ, de se présenter comme un droit individuel, comme une prestation d'accompagnement et de promotion. Les conseillers de bilan pratiquent leur art dans une grande confusion : d'origine professionnelle variée, sous statut précaire, ils sont eux-mêmes sous l'autorité d'employeurs dont les clients sont les entreprises¹⁵. Souvent, ils ne savent pas bien à quoi correspond cette «mise en valeur» des bilantés qui leur sont confiés et l'enquête que nous avons réalisée a été l'occasion, pour certains, d'exprimer des interrogations sur le sens de leur action. L'approche essentiellement psychologique de la prestation¹⁶ devient alors un outil de réalisation de cette fonction sociale dévolue au bilan, qui est de rendre «achetables» les bilantés, puisqu'ils sont souvent en situation difficile au travail ou sur le marché de l'emploi.

Nous avons souligné que les effets du bilan sont spectaculaires, au moins dans un premier temps. Cette «remise en forme» correspond pourtant à «quelle» forme? S'agit-il d'une «remise dans le rang» ou d'une «remise aux normes», voire d'une «remise en état»?

Dans un marché du travail où la main-d'œuvre est abondante, où les compétences techniques et professionnelles des candidats s'élèvent, le choix de l'élus s'effectue sur ses capacités à se conformer aux attentes de son futur employeur. L'ultime sélection se joue presque toujours à ce niveau, pour lequel les recruteurs se munissent d'une batterie de concepts généraux : qualités relationnelles, adaptabilité, savoir-être, etc. Derrière ces énoncés euphémisés, c'est la capacité à se fondre dans ce qui s'appelle un «esprit d'entreprise» et qui signifie surtout qu'il n'y a plus qu'un seul camp dans une seule guerre, et qu'elle est économique. «Savoir se vendre», pour un recruteur, c'est avoir de la valeur pour l'entreprise, s'y perdre à son profit, pour son profit. C'est cette attente qui est signifiée dans les «publicités de recrutement», où s'écrit l'argument d'une relation de travail idéale selon l'employeur ; la réalisation de l'embauche dépend essentiellement de la capacité des candidats à se présenter sous la forme d'un objet répondant à cette attente¹⁷.

15. Nous avons rencontré, lors de notre enquête, des résistances importantes de la part des prestataires de bilan à nous mettre en relation avec des bilantés. Un des arguments utilisés par ces sociétés était leur fidélité à leurs «clients» : les entreprises dont dépendaient les salariés qui leur étaient envoyés, et pour lesquelles, souvent, ils intervenaient bien au-delà des seuls bilans de compétences.

16. Certains financeurs exigent même que les conseillers de bilan soient tous titulaires d'un diplôme de psychologie du travail.

17. A.-C. Hardy-Dubernet, «La représentation de l'aptitude dans les annonces d'embauche», dans C. Omnès et A. S. Bruno (dir.), *Les mains inutiles, inaptitude au travail et emploi en Europe*, Paris, Belin, 2004, p. 146-162.

Les bilans de compétences œuvrent à cette promotion des postulants à l'emploi et c'est pour cela que les résultats sont spectaculaires : un bilan ne fait pas de meilleurs techniciens, commerciaux, comptables ou magasiniers. Il fait des candidats à l'emploi «séduisants» pour un employeur, car ils sont transformés en objets de séduction¹⁸, condition nécessaire (et parfois suffisante) pour une embauche. Ils doivent être compris comme un des outils de normalisation du marché du travail, où l'individualisation devient un moyen de contrôle plus étroit de la main-d'œuvre, où la «qualité» n'est pas une identité, mais un standard de fabrication. Les bilans font la promotion des actifs : des salariés qui rapportent à l'entreprise, parce qu'ils le valent bien...

18. Cette notion de séduction, au cœur de l'opération de recrutement, est complexe car elle fait référence à une forme de relation, mais surtout de domination, qui se construit sur un leurre et dont l'effet est fondamentalement dérégulateur. Voir, par exemple, J. Baudrillard, *De la séduction*, Paris, Galilée, 1979.