



Le bilan de compétences : son public et ses attentes, ses contributions et ses effets

Depuis plus de vingt ans, le dispositif de bilan de compétences a fait l'objet d'écrits de la part des chercheurs en sciences humaines comme des professionnels de terrain. Il a été l'occasion de recueillir des témoignages de salariés, et a donné lieu à une production d'analyses qui ont contribué à faire évoluer ses pratiques et à affiner les outils et les méthodologies utilisés. Pour autant, nombre de structures de financement du bilan (principalement les FONGECIF du fait de leur place centrale dans le dispositif) ont également développé des démarches d'enquêtes qualitatives auprès des salariés bénéficiaires du dispositif, portant sur des volumes de réponses importants et significatifs. L'enquête qui nous occupe ici a été menée par le FONGECIF Auvergne au cours des années 2006 à 2009. Les données présentées portent sur une période de dix-huit mois entre 2010 et 2011. L'échantillon est composé des 590 réponses obtenues aux 855 questionnaires envoyés. Ce fort taux de réponse (70 %) constitue une base valide pour extraire des éléments objectifs et significatifs.

Notre objectif est ici de donner la parole aux salariés, non pas sur une approche qualitative (de type monographique ou d'entretien semi-directif), mais en confrontant des données issues d'un questionnaire formel (comportant 55 questions de type QCM, fermées ou ouvertes) sur le déroulement du bilan et son vécu par les salariés. Notre choix d'orientation de l'analyse des réponses s'est porté sur deux thèmes principaux : la place et le rôle du salarié dans la construction de la démarche de bilan, et la prise en compte des particularités du cadre réglementaire du dispositif, qui posent la demande du salarié et ses attentes comme principe cardinal de l'orientation de la démarche. Chez les professionnels comme chez les salariés, semblent exister des volontés, des intentions, des orientations, des choix et des faits, qui n'apparaissent pas toujours en cohérence les uns par rapport aux autres, ni avec ce qui était défini par les textes d'origine.



Caractéristiques de la population étudiée

L'étude porte sur une population dont les caractéristiques recourent celles des autres régions citées¹ (avec les quelques variations liées aux conditions économiques conjoncturelles et à la structure socio-économique de l'emploi) et dans lesquelles nous avons pu mener des études de la population concernée par le bilan de compétences, ou que le FONGECIF local a réalisées, comme c'est le cas en Auvergne. C'est principalement sur les résultats de l'étude menée en Auvergne par le FONGECIF local que repose cette contribution, la comparaison avec les autres régions ne servant qu'à montrer une absence ou une présence de spécificités. Il ressort des différentes études réalisées sur dix ans qu'elles sont globalement concordantes sur les points qui seront abordés ici.

On constate en premier lieu un vieillissement de la population des salariés qui ont recours au dispositif : la tranche 45-50 ans et plus représente désormais le quart de l'échantillon, alors qu'elle ne dépassait pas 12 % il y a dix ans. La tranche des 25-34 ans représente un tiers de l'échantillon et la tranche des 35-44 ans représente 43 %. Le bilan de compétences s'affirme donc comme un dispositif de milieu de carrière même s'il tente de plus en plus de seniors. Cette orientation doit nous questionner sur l'évolution des pratiques et sur les finalités sociales du bilan telles qu'elles ont été définies par ses « pères politiques » (Michel Delebarre et Jean-Pierre Soisson) au cours des années 1980, ainsi que par les partenaires sociaux lors de la loi de 1991 sur la formation professionnelle. Ces éléments peuvent également s'expliquer par un vieillissement régulier de la population des salariés depuis vingt ans, par une entrée de plus en plus tardive dans le monde du travail et par une lisibilité de plus en plus grande du bilan de compétences.

Sur le plan des catégories socioprofessionnelles, nous avons pu constater, dans une étude antérieure (Lacaille, 2002), une proportion croissante d'employés au détriment des ouvriers. Les études plus récentes (2011) confirment cette tendance. Les « employés » sont aujourd'hui la catégorie socioprofessionnelle la plus représentée dans l'ensemble des régions pour lesquelles nous disposons de données vérifiées (68 % en Auvergne). Sont également en évolution constante depuis dix ans, les cadres, les agents techniques et les agents de maîtrise qui, suivant les régions étudiées, représentent jusqu'à 20 % des effectifs. Cette évolution récente est vraisemblablement à mettre en lien avec la récente crise économique qui semble avoir fragilisé également la sécurité d'emploi des cadres intermédiaires et supérieurs, et les a conduits à anticiper les incertitudes à venir.

1. Haute-Normandie, Bretagne, Basse-Normandie où des études similaires ont été menées. Des comparaisons pourront être faites avec des régions dotées de plus forts bassins d'emploi industriel mais compensés par des zones rurales très importantes, comme Rhône-Alpes ou Midi-Pyrénées.



La répartition est également homogène en ce qui concerne le niveau d'étude des salariés en bilan. La catégorie dominante est représentée par les salariés de niveau V, et même si cette tendance semble en évolution dans certaines régions au profit des niveaux III du fait de la tertiarisation de l'emploi, le cumul des niveaux IV, V et VI reste majoritaire. Ces différences peuvent s'expliquer également par des caractéristiques plus spécifiques, liées non pas au niveau d'étude et/ou de qualification, mais à la nature même de l'emploi et aux caractéristiques des règles de fonctionnement du marché de l'emploi et de l'échange salarial propres au secteur. En effet, certains secteurs connaissent une mobilité faible, liée à une forte stabilité d'emploi ; d'autres ont une flexibilité induite, et la mobilité y est incontournable pour une évolution de carrière. Certains secteurs sont organisés sur un mode de recrutement exclusif par concours, examens ou diplômes d'Etat, la mobilité y est plus faible et les secteurs sont peu ouverts. A l'inverse, certains secteurs sont très ouverts et accueillent les arrivants « transversaux » sans qu'il y ait besoin de construire un projet ou d'effectuer une formation. Ces différents éléments, qui intègrent des niveaux de qualification différents et des statuts divers, troublent en partie la vision globale des publics du bilan de compétences.

Si le bilan de compétences est un dispositif majoritairement utilisé par des femmes, employées (commerce, services, tertiaire), âgées de 35 à 44 ans et qualifiées aux niveaux VI et V, les réalités individuelles cachent des problématiques bien différentes. Faut-il en déduire que la population du bilan évolue et se transforme au gré des évolutions et des transformations idoines de la structure de l'emploi ? Pas si sûr, car ce serait ne pas tenir compte d'un facteur essentiel de prise de connaissance du dispositif dont nous verrons plus loin qu'il est lié majoritairement aux échanges amicaux, familiaux et professionnels informels. Ce serait également ignorer le fait que les secteurs du commerce et des services – et plus généralement du tertiaire – constituent des zones d'emploi où la précarité et le turn over sont importants, et où le temps partiel subi est le plus fréquent.

En outre, l'information sur le dispositif peut faire l'objet de relais plus ou moins opérants comme nous allons le constater.

Relais d'information et critères de choix du centre de bilan

Le premier constat important est celui de la nature individuelle de la démarche de bilan qui, dans 75 % des cas, est initiée par le salarié lui-même. Cet élément est sans doute à rapprocher des dispositions juridiques qui encadrent le dispositif (et qui mettent l'accent sur la démarche volontaire du salarié et la nature juridique du lien contractuel, le plus souvent par une convention tripartite), mais également de l'esprit qui animait les fondateurs du bilan : donner au salarié la possibilité de disposer d'un espace de jeu pour contrebalancer les exigences

collectives et les attentes des entreprises en matière d'évolution ou de stagnation de carrière². Les salariés qui se sont engagés dans un bilan de compétences sans en avoir pris eux-mêmes l'initiative l'ont fait majoritairement sur les conseils d'un tiers : médecin du travail, médecin conseil, conseiller FONGECIF³, ami ou collègue. 3 % seulement évoquent une quasi-prescription.

Concernant les moyens par lesquels le salarié a eu connaissance du bilan, les collègues de travail et les amis (60 %) arrivent bien avant les services sociaux ou médico-professionnels. Le plus souvent, cette information ne se limite pas à recommander le dispositif, elle conseille également le centre de bilan dans lequel l'ami ou le collègue a réalisé son bilan, et suggère même le nom du conseiller. Le vecteur d'information le plus faible est la presse, suivie de près par les services RH des entreprises et les comités d'entreprise, là où le paritarisme est représenté. Cette donnée n'est pas neutre : si les partenaires sociaux, chargés de gérer le congé individuel de formation (CIF) et le bilan qui lui est associé, jouent un rôle primordial⁴ dans le bilan, force est de constater qu'ils sont de bien faibles relais d'information auprès des salariés dans les entreprises. Le FONGECIF tient lui une place toujours importante (20 %) en tant que vecteur d'information sur le bilan du fait de sa mission d'information et de financement, mais également du fait que les conseillers FONGECIF sont amenés à proposer la mobilisation de ce dispositif à des salariés en dynamique de demande de CIF mais pour lesquels un travail préalable sur le projet de formation sous-tendu par le projet professionnel est à mettre en œuvre afin d'accroître leurs chances de réussite.

Concernant le choix du centre de bilan, le premier indicateur significatif concerne le nombre de centres consultés par le salarié avant son choix définitif. En Auvergne, deux fois sur trois, le salarié ne consulte qu'un seul centre avant de faire son choix (22 % en consultent deux et 10 % en rencontrent trois). Pour comparaison, en Haute-Normandie, où les salariés relevant du FONGECIF sont incités à rencontrer plusieurs centres de bilan, 60 % d'entre eux rencontrent au moins deux centres avant le choix final. En Languedoc-Roussillon où cette démarche est une contrainte, tous les salariés rencontrent obligatoirement au moins trois centres.

Pour autant, quelles que soient les situations, trois motifs de choix sont récurrents : 1) la mise en confiance du salarié, la qualité d'accueil et d'écoute du conseiller ; 2) la description technique de la démarche ; 3) la proximité du centre de bilan. Les différents questionnaires que les centres de bilan proposent aux sala-

2. L'article tiré de l'interview de Jean-Pierre Soisson dans ce dossier illustre et développe ce point de vue.

3. Depuis 1999, les FONGECIF se sont vus confier une mission complémentaire à celle du financement des congés de formation par l'ajout d'une mission de conseil auprès des salariés en matière de transition professionnelle. On retrouvera une description plus complète de cette dimension dans Divay et Perez (2010).

4. Ils sont de fait chargés de trois missions quant au bilan de compétences : une mission d'information et de conseil, une mission de financement (+ de 50 % des bilans en France) et une mission réglementaire en arrêtant chaque année la liste des prestataires de bilan.



riés et qui comportent cette question aboutissent à des résultats différents dans l'ordre de choix des réponses, et l'on y lit le plus souvent la proximité comme premier critère de choix. On peut faire l'hypothèse que le salarié, dans une situation de refus ou de choix, est plus à l'aise pour évoquer la proximité géographique du centre comme principal critère que les deux autres qui mettent plus ou moins en avant la capacité du conseiller à accueillir ou à décrire sa pratique. Concernant l'étude réalisée en Auvergne, il convient de noter que lorsque le salarié n'a rencontré qu'un seul centre de bilan, le choix est guidé par la proximité plus que par les autres critères ; lorsqu'il en visite deux ou plus, c'est la qualité de l'accueil et de l'écoute qui prime.

Enfin, si le choix se porte majoritairement sur les CIBC (80 %) dans les zones où existe une offre restreinte de prestataires, ils ne sont choisis que par 20 % des salariés là où l'offre est plus diversifiée. Acteur historique du bilan de compétences, le CIBC ne constitue donc plus aujourd'hui le premier pôle d'attraction des salariés.

Attentes des salariés et apports du bilan

En amont du bilan, les attentes sont sans équivoque : trois bénéficiaires sur quatre disent vouloir « faire le point » sur leur parcours et leurs compétences, et deux sur trois disent « changer de métier et se réorienter ». Un tiers seulement ont des objectifs opératoires plus ciblés : « mieux se connaître » ; « trouver un travail plus intéressant » ; « définir un projet professionnel » ; « faire évoluer sa carrière, la gérer » ; « rechercher une formation ». Ce registre plus précis, plus ciblé, révèle une approche stratégique de l'usage du bilan, donc une connaissance de ses possibles apports. Pour autant, la « détermination d'un plan d'action pour un projet déjà existant » reste un objectif peu partagé (7 %). En revanche, une motivation apparaît de plus en plus souvent depuis 2008 : « Mieux connaître les métiers et les passerelles possibles. » Sans doute la nature de cette motivation est à rapprocher de la crise socio-économique qui semble avoir poussé les salariés à s'engager dans un bilan de compétences pour anticiper les effets de la crise sur la stabilité de leur position sur le marché de l'emploi.

Concernant les apports du bilan tels qu'ils sont ressentis par les salariés, un effet principal est exprimé bien avant les autres : « Mieux se connaître sur le plan professionnel en termes d'atouts et de compétences. ». Viennent ensuite : « Mieux se connaître au plan personnel ; reprendre confiance en soi, se valoriser ; être acteur de son parcours en sachant mieux où aller. » Quant à la finalité pourtant première du bilan – « élaborer un projet professionnel » –, elle n'arrive qu'en cinquième position, et les apports directement liés au réalisme du projet ou à l'opérationnalité de sa mise en œuvre sont loin derrière (moins de 25 %). Ces éléments montrent à quel point les apports ressentis en fin de bilan sont beaucoup

moins connectés à l'élaboration et à la faisabilité d'un projet professionnel qu'à un retour réflexif sur soi ; ils sont en outre assez peu en phase avec les attentes initiales. Cette dimension, qui ne correspond pas à la finalité du bilan tel qu'il est défini par le Code du travail, interroge la façon dont, en cours de bilan, sont prises en compte les attentes initiales des bénéficiaires. Une comparaison des attentes et des effets exprimés par les salariés eux-mêmes met en évidence une disjonction qui se doit d'être analysée. Autrement dit, même si le constat est un peu hâtif, le bilan ne répond pas aux attentes des salariés, même lorsqu'il s'agit de celles définies par le Code du travail. Alors que les principales attentes du bilan étaient de « faire le point sur son parcours » et de « changer de métier, se réorienter », le bilan aura contribué à « mieux se connaître [sur les plans professionnels et personnel] » et « reprendre confiance en soi ». On perçoit ici le glissement (qui n'est pas seulement sémantique) entre une préoccupation initiale, avec une dimension projective (un état des lieux des compétences et un désir de changement), et des résultats qui relèvent d'une certaine introspection et d'une réassurance de soi et de sa valeur. Il semble donc que le bilan (et la dynamique relationnelle qui en médiatise la majeure partie) joue un rôle de recentrage sur soi qui ne figurait pas explicitement dans les attentes exprimées. Ce constat serait sans conséquences si la finalité du bilan était respectée, mais ce n'est pas le cas pour plus de la moitié des bénéficiaires : 44 % considèrent que leurs objectifs initiaux n'ont été que partiellement atteints, et 8 % que leurs objectifs n'ont pas été atteints du tout.

Les points positifs le plus souvent évoqués – définir une formation adaptée, mieux se connaître et reprendre confiance en soi – constituent donc bien aux yeux des salariés « après coup » des éléments positifs, même s'ils ne correspondent pas aux objectifs généraux initiaux ou réglementaires.

Parmi les points négatifs, on retiendra : des projets en attente ou en cours, des projets non réalisables ou non viables, des projets à la définition imprécise, des projets trop abstraits, des projets inaboutis. Cela confirme que, parfois, le bilan est resté au milieu du gué, les objectifs opérationnels définis par les textes et attendus par une large majorité de salariés n'ayant pas été atteints. Un tel constat ne peut qu'interpeller les pratiques des professionnels, notamment les conditions de déroulement et les contenus méthodologiques du bilan, qui en conditionnent mécaniquement les objectifs.

Perceptions des salariés sur le déroulement

L'étude a permis un questionnement assez complet des outils et des méthodologies utilisées durant le bilan. Elle met en évidence un profond déséquilibre entre deux aspects de la démarche pourtant complémentaires et figurant explicitement dans les recommandations méthodologiques du cadre réglementaire : la dimension rétrospective et la dimension prospective du bilan de compétences.



La première phase du bilan pose bien une participation active du salarié à la définition des attentes et des objectifs du bilan dans 90 % des réponses (encore faudrait-il s'interroger sur les 10 % restants) et pour 87 % à la définition de son déroulement. Mais c'est sur les questions de méthodologie que semble se situer une rupture de cohérence ou de pertinence entre les attentes initiales formulées par les salariés et les choix méthodologiques opérés par les professionnels. Nous parlons ici de choix puisque les salariés ne maîtrisent généralement pas les concepts théoriques qui sous-tendent la méthodologie du bilan et son articulation avec les outils utilisés, et qu'ils expriment clairement (nous le verrons plus loin) que l'un des principaux apports du conseiller en bilan réside dans cette mise à disposition de méthodologies et d'outils.

Concernant les méthodes et les outils, le constat est édifiant. Hormis l'usage récurrent de la méthodologie de l'entretien (95 %) – qui, dans ce type de démarche d'accompagnement, constitue à la fois le principal médiateur de la situation relationnelle (un « méta-outil » permettant l'explicitation, le partage, l'exploitation et l'analyse des résultats de tous les autres) et un outil d'investigation en lui-même –, les autres outils les plus fréquents sont : les tests (73 %) ; les démarches autobiographiques (55 %) ; la recherche documentaire (49 %) ; l'auto-évaluation (46 %). Les tests constituent le principal outil d'investigation et de formalisation des déterminants de la situation du salarié, ainsi que de la recherche des réponses aux questions posées par l'analyse de la demande. Tous ces outils/méthodes, à l'exception de la recherche documentaire, sont principalement tournés vers des investigations sur les caractéristiques de la personne.

Un regard sur les outils les moins utilisés apporte des informations convergentes avec ce premier constat puisqu'ils se distribuent de la manière suivante : les stages en entreprise (2 %) ; les entretiens avec les professionnels (20 %) ; les évaluations de compétences (24 %) ; les recherches d'information auprès des professionnels (33 %). Ainsi, deux salariés sur trois en bilan n'effectuent pas de recherches auprès des professionnels et limitent leur investigation du contexte de leur projet aux seules approches documentaires. Les évaluations de compétences semblent peu prises en considération dans les démarches mises en œuvre (un cas sur quatre). Et ceux que l'on pourrait considérer à juste titre comme les mieux informés sur les conditions de réussite du projet ne sont sollicités que dans un bilan sur cinq. Ces résultats posent, là encore, la question de ce qui se passe dans le bilan et celle du traitement des choix méthodologiques effectués.

Le questionnement des salariés porte également sur la nature des outils les plus utilisés, et particulièrement des tests. Ces éléments montrent que les types de tests les plus utilisés concernent la dimension de la personnalité (dans 82 % des cas), les questionnaires d'intérêt professionnel (81 %) et d'aptitudes (45 %). Ces données appellent trois remarques :



- aucun texte réglementaire encadrant le bilan de compétences, aucune indication dans la démarche qualité nationale, ni dans ses déclinaisons régionales ou locales, ne mentionne une quelconque incitation ou recommandation à investiguer cette dimension si particulière. A l'inverse, les mêmes textes précisent que les investigations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'objet du bilan ;
- si les termes d'intérêt, de motivation, de compétences et d'aptitudes apparaissent bien en clair dans le cadre des textes mentionnés, la dimension de la personnalité a été manifestement introduite dans les pratiques par les professionnels eux-mêmes. Ce choix méthodologique est vraisemblablement à mettre en lien avec la forte majorité de psychologues, représentative de la population des conseillers en bilan (Lacaille, 2002) ;
- il apparaît toutefois que, concernant les dimensions prévues par les textes, le choix méthodologique réalisé se porte majoritairement sur l'utilisation de tests psychotechniques ou psychométriques dont l'usage, encadré par une déontologie stricte, est réservé aux seuls psychologues ou aux personnes disposant des qualifications ad hoc. Les salariés pointent également l'usage de tests pour évaluer les compétences, ce qui nous laisse perplexe au regard de l'impossibilité d'évaluer des compétences en dehors d'une situation professionnelle contextualisée.

L'enquête prend également en compte dans le questionnement la nature et le contenu du travail personnel réalisé par le salarié. Sur ce champ, les salariés citent les documents de réflexion et d'auto-évaluation pour deux tiers des cas, des démarches auprès de professionnels pour 39 % (ce qui vient confirmer le chiffre mentionné plus haut mais également le fait que ces démarches sont effectuées par le salarié seul). La restitution des tests est réalisée dans 98 % des situations mais pas toujours de la même manière, et on note une forte augmentation des restitutions (54 % en 2009 ; 65 % en 2011) par un compte rendu informatisé. La mise en œuvre d'une discussion interactive avec le conseiller n'étant citée que dans 44 %. Quant à une restitution précise avec des exemples personnels, elle n'est mentionnée que par 25 % des cas en moyenne. Il semble donc qu'aux yeux des professionnels, ce soit plus la nature des résultats que leur travail de restitution et d'exploitation en entretien qui soit privilégiée.

Aux yeux des salariés, l'importance de la méthode – « a beaucoup aidé » ou « a peu ou pas aidé » – nous renseigne de manière plus spécifique. En effet, c'est l'entretien qui remporte le plus gros score, avant les tests et la rencontre de professionnels. Mais il faut noter que ce dernier représente également 54 % des salariés qui se déclarent « non concerné ou non répondant ». A l'inverse, c'est le travail personnel et les recherches documentaires qui remportent le score le plus élevé pour la réponse « peu ou pas aidé », et l'entretien qui remporte le plus faible score de ce même avis en miroir au chiffre favorable.

Il semble que, selon les salariés, les effets du bilan relèvent de la situation *intuitu personae* générée par le déroulement en face-à-face presque exclusif avec



un conseiller (seuls 21 % des salariés déclarent avoir rencontré plusieurs interlocuteurs, nous en verrons les caractéristiques plus loin), dont l'expertise est plus ou moins traduite par l'usage majoritaire d'outils spécifiques et réservés ainsi que par une démarche basée sur l'entretien. Il semble également que la démarche de bilan orientée sur son versant introspectif soit perçue comme plus aidante que sur le versant prospectif pour atteindre les objectifs.

La question reste toutefois posée de l'origine et de l'orientation du choix des méthodologies employées. Quelle est la part laissée au salarié et/ou réellement débattue entre le conseiller et le salarié présidant à l'orientation de la méthodologie de bilan retenue ? D'autres études, dans d'autres régions, montrent des résultats assez éclairants sur ce plan. Une enquête menée chaque année depuis dix ans en Haute-Normandie montre qu'à la question « le conseiller a-t-il défini l'itinéraire de bilan ? », le pourcentage varie chaque année entre 85 et 92 % de réponses affirmatives.

Si 21 % des salariés ont rencontré plusieurs interlocuteurs durant le bilan, il s'agissait majoritairement des professionnels de la formation (14 %) et de l'entreprise (12 %). En outre, 80 % des personnes déclarent que le centre leur a proposé de contacter des professionnels du métier et/ou de la formation, et 55 % déclarent avoir été aidé par le centre dans cette démarche.

Concernant le plan d'action, un premier chiffre positif est à noter puisque 82 % des salariés déclarent que le bilan a débouché sur un plan d'action. Mais 67 % seulement ont totalement adhéré aux pistes travaillées, et 25 % ont adhéré seulement à une partie des pistes envisagées. Mais l'élément le plus important pour ce point réside dans le fait que 75 % des plans d'action se concrétisent sur un projet de formation contre 25 % pour une recherche d'emploi et 22 % pour une enquête métier. Ces données sont révélatrices du fait que le bilan semble donner au projet de formation une place centrale en cours et en fin de bilan alors que ce même objectif ne pesait que pour 30 % dans les attentes initiales.

Enfin, le document de synthèse a également été l'objet d'un questionnaire. Conformément à la réglementation, 96 % des salariés ont l'occasion de discuter du document de synthèse avec le conseiller. Et 76 % participent en partie ou totalement à sa rédaction. Mais seulement 29 % d'entre eux déclarent utiliser ce document dans le cadre d'un « usage social ». Cette utilisation relativement faible⁵ se déroulerait principalement dans le cadre d'un projet de formation ou de VAE, d'une recherche d'emploi à titre de réflexion personnelle (mais il ne s'agit pas là d'un usage social) et encore plus rarement auprès d'un employeur. Quant aux motifs les plus fréquents pour justifier la « non-utilisation du document », on retrouve prin-

5. Une comparaison de cette donnée avec d'autres régions montre que celles-ci présentaient des résultats similaires avant qu'un travail spécifique de sensibilisation ne soit effectué auprès des professionnels à la fois au travers de démarches de formation et de professionnalisation, mais également par un rappel des obligations et des recommandations réglementaires au travers de la mise en œuvre d'audits qualité par nous-même dans le cadre de notre activité de consultant.

cialement : « l'absence d'occasion pour l'utiliser », « le manque de temps et de disponibilité », « l'attente de mise en œuvre des démarches » et « la synthèse considérée comme inutile ». Ces commentaires traduisent directement ou indirectement un manque d'opérationnalité du document, ou du moins des conditions de déroulement du bilan et de projection dans l'après-bilan qui n'ont pas intégré la dimension d'usage social du document dans ses contenus ou dans la capacité du salarié à en faire cet usage.

Le conseiller en bilan étant lui-même perçu comme « quelqu'un qui accompagne la réflexion et qui met à disposition des outils et des méthodes adaptés » à 58 %. Mais la dimension de « quelqu'un qui aide à découvrir par soi-même ce qui est ou non possible » ne remporte que 22 % des réponses formulées. Ces éléments confirment également que sans aller jusqu'à la posture perçue « d'expert », le conseiller est majoritairement l'objet d'une représentation de « technicien de l'expertise méthodologique », détenteur d'une capacité à rendre visibles, à objectiver des éléments que le salarié ne saurait pas, seul, rendre lisibles. Pour autant, le faible score remporté par la posture de renforcement de l'autonomie du salarié doit également être prise en compte dans le cadre d'une relation qui demeure dissymétrique et où le professionnel tient un rôle de « sachant » face au salarié qui cherche des réponses. Cette conception des rôles respectifs dans le bilan n'est pas celle que traduisent les textes dans leur forme comme sur le fond, et montre que les pratiques du bilan ainsi que les postures respectives qu'elles sous-tendent se sont éloignées de celles qui ont présidé à l'élaboration du cadre réglementaire il y a vingt ans.

Situation et satisfaction des salariés après le bilan

La dynamique sous-jacente du bilan de compétences étant le plus souvent à relier à une demande de changement⁶, c'est sous cet angle que l'étude a orienté son questionnement. Près d'un salarié sur deux est resté au même poste à l'issue du bilan, 17 % sont en formation, 11 % ont changé d'emploi en lien avec leur projet et 2 % ont changé de fonction en lien avec le bilan. Il reste que 23 % d'entre eux sont dans une autre situation (attente de formation, licenciement, reconnaissance du statut de travailleur handicapé, arrêt maladie, etc.), dont les déterminants ne sont pas stabilisés ou en lien direct avec le bilan. De manière plus globale, 41 % des salariés ont changé de situation après le bilan, même si ce changement est rarement en lien avec les attentes initialement exprimées par les salariés ni avec celles définies par les textes⁷.

6. Même si cette dimension peut revêtir des formes différentes et ne pas inclure obligatoirement, dans l'esprit du salarié, une mobilité professionnelle.

7. Les textes prévoient qu'un bilan de compétences doit aboutir « à l'élaboration ou à la confirmation d'un projet professionnel cohérent, finalisé et adapté » (circulaire DFP n° 93-13 du 19 mars 1993).



Les personnes ayant effectué leur bilan depuis plus de douze mois ont plus souvent changé d'emploi en rapport avec le projet évoqué en cours de bilan, et le fort pourcentage de salariés ayant un projet de formation en fin de bilan (50 %) peut constituer une raison du report à plus de douze mois des éléments perceptibles de changement professionnel. Il semble exister une inertie à la mise en œuvre du projet (de formation ou professionnel) qui n'a peut-être pas été anticipée lors du travail de bilan.

Pour autant, la situation professionnelle postbilan n'est pas corrélée significativement avec les caractéristiques des bénéficiaires (il ne semble pas y avoir de publics cibles favorisés par le dispositif et ses caractéristiques), ni avec les attentes initiales du salarié ou la méthodologie du bilan (ce qui soulève des questions sur lesquelles nous reviendrons en conclusion).

Par contre, seuls 7 % des salariés ont un projet de VAE à l'issue du bilan, ce qui peut constituer une faiblesse dans l'exploitation de deux dispositifs pourtant conçus dans la même logique de pensée, comme les deux versants d'une même logique de réappropriation de sa trajectoire et de sa reconnaissance professionnelle⁸ par le salarié.

Enfin, les salariés en formation après le bilan, et qui ont changé d'emploi en rapport avec le projet développé en bilan, sont également ceux qui, le plus souvent, ont plus que les autres bénéficié d'un suivi à six mois, ont utilisé leur synthèse de bilan dans le cadre d'un usage social, ont bénéficié d'une synthèse de bilan construite étape par étape avec précision (où l'on retrouve le caractère opératoire du document), ont atteint leurs objectifs de départ et se déclarent satisfaits du bilan.

Cet ensemble de corrélations montre, de manière transversale, que le rôle d'acteur central et actif d'une part, mais également celui d'une méthodologie orientée vers un usage social par le salarié à l'issue du bilan et des conclusions qu'il s'est appropriées, constituent des facteurs de mise en œuvre du projet et d'une prise en compte des attentes initiales. Les principaux obstacles rencontrés par les salariés relèvent de difficultés à financer, à mettre en œuvre ou à organiser le départ en formation.

Pour finir, la question de la satisfaction des salariés à l'égard du bilan a été posée dans le questionnaire duquel est tirée cette étude. A l'instar des études menées dans les autres régions, les données obtenues sont cohérentes. Le taux de satisfaction des salariés avoisine les 100 %, et 96 % des salariés recommandent le bilan à leurs proches. Sur cette question particulière, nous reprendrons les propos de Sandra Michel (1993) : « Il est rare de trouver quelqu'un qui ne soit pas satisfait du fait que l'on s'occupe de lui, qu'on l'écoute, pendant 24 heures et gratuitement ! » Pour autant, un approfondissement du questionnement donne des résul-

8. Voir à ce sujet l'article issu de l'interview de J.-P. Soisson sur l'origine du bilan de compétences dans ce dossier.



tats plus nuancés. Ils ne sont plus que 88 % à considérer le bilan comme un outil utile ou très utile, et 10 % à le considérer comme peu utile. Les personnes ayant terminé leur bilan depuis moins de douze mois recommandent davantage le bilan et le centre que ceux qui l'ont terminé depuis plus longtemps, et le trouvent également plus utile. Il semble donc que le vécu du bilan, tant qu'il reste récent dans l'esprit des salariés, influence leur avis. Ce chiffre est à mettre en perspective avec les éléments précédents qui pointaient pourtant que c'était après douze mois que les effets pratiques et opérationnels du bilan se faisaient le plus sentir. Il semble donc y avoir une distinction à faire entre le ressenti de l'accompagnement « à chaud » et les effets objectifs du dispositif « à froid ».

Nous terminerons cette analyse par une reprise de citations de salariés en termes d'appréciations positives et négatives, et de propositions d'améliorations (les quatre plus cités et quatre moins cités pour chaque catégorie).

	<i>Appréciations positives</i>	<i>Appréciations négatives</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
<i>Les plus souvent citées</i>	<p>Etre suivi par un conseiller « professionnel et compétent ».</p> <p>Mieux se connaître professionnellement.</p> <p>Avoir plus confiance en soi.</p> <p>Identifier une ou plusieurs pistes d'orientation professionnelle.</p>	<p>Pas de nouvelles pistes professionnelles.</p> <p>Bilan de compétences trop général, pas assez approfondi.</p> <p>Pas de solution proposée.</p> <p>Manque d'accompagnement et de suivi.</p>	<p>Offrir plus de rencontres de professionnels, de stages en entreprise et de documentation sur les métiers.</p> <p>Augmenter la durée du bilan et espacer les séances de travail pour laisser le temps de la réflexion et des démarches intermédiaires.</p> <p>Faire plus de recherches sur le projet professionnel défini.</p> <p>Etre plus accompagné par le centre dans les démarches à réaliser.</p>
<i>Les moins souvent citées</i>	<p>Mieux connaître les métiers et les formations.</p> <p>Obtenir des réponses aux questions.</p> <p>Mettre en œuvre un projet.</p> <p>Y voir plus clair sur son avenir.</p>	<p>Bilan inutile, aucun apport.</p> <p>N'a pas produit de changement professionnel.</p> <p>Bilan trop court.</p> <p>Pas de projet de formation.</p>	<p>Elargir les pistes professionnelles.</p> <p>Mettre en relation des personnes ayant mené un bilan.</p> <p>Approfondir et affiner les tests psychologiques.</p> <p>Cibler les centres en fonction des secteurs et des spécialités.</p>

Cette distribution, imparfaite, est toujours sujette à interprétation du fait même de la spécificité de chaque personne, de chaque bilan et de chaque centre. Elle montre toutefois des éléments cohérents avec les constats réalisés tout au long de cette analyse. On peut y trouver une confirmation du rôle primordial du



conseiller, avant celui du dispositif lui-même qui apparaît personnifié par le professionnel, généralement interlocuteur unique. Les bénéficiaires du bilan semblent plus tournés vers soi (dans une logique introspective) que vers l'élaboration d'un projet, et c'est cette dimension qui est perçue sous l'angle de l'utilité. Les salariés déplorent une faiblesse dans la dimension prospective d'élaboration du projet, et les souhaits d'évolution se concentrent majoritairement sur les moyens, sur l'ouverture vers d'autres méthodologies tournées vers le contexte et l'environnement, afin de mieux construire un projet et d'y être accompagné.

Conclusion

Une vision globale et transversale des différents résultats de cette étude nous amène à rechercher une cohérence dans les réponses fournies par les salariés, tant au regard de leurs attentes et du dispositif qu'à propos de ce qu'en recommande ou impose le cadre réglementaire. Si le bilan est initié par une démarche volontaire et individuelle du salarié, à qui les caractéristiques réglementaires donnent autant de pouvoir et de responsabilité qu'aux autres acteurs du bilan, la question est ici posée de son rôle réel et de sa place. Si le choix du prestataire se fait principalement, de la part du salarié, sur la base de la mise en confiance ressentie lors du premier contact à l'égard du conseiller, celui-ci restera très majoritairement l'unique interlocuteur durant le bilan, allant par là à l'encontre des textes les plus récents aux plus anciens sur l'origine du bilan, qui recommandent une pluralité d'intervenants. Engagé dans la démarche de bilan sur la base de ses attentes initiales, le salarié suivra un parcours qui va le mener d'une analyse de sa demande à des apports du bilan qu'il pourra identifier à l'issue de celui-ci, voire lors du rendez-vous de suivi ou à l'occasion de questionnaires comme celui sur lequel repose cette étude. Ce travail d'élucidation de ses attentes, d'élaboration d'un projet et de résolution d'une situation-problème initiale est pour autant susceptible d'orienter ces mêmes attentes initiales du salarié vers des apports, des contributions qui, nous venons de le voir, peuvent apparaître en décalage tant avec les attentes de départ qu'avec les finalités du dispositif. La question qui reste posée est celle de savoir qui opère ces choix d'orientation des objectifs du bilan et des moyens pour les atteindre. Pourquoi passe-t-on d'objectifs initiaux tournés vers le projet, et en cela conformes aux dispositions réglementaires, à des effets centrés sur l'introspection et l'estime de soi ? Quelle analyse faire de cette disjonction, de ce glissement de forme, de fond et de sens, entre les intentions du salarié et les pratiques réellement mises en œuvre ? Alors que le cadre réglementaire prône à la fois une dimension introspective et une dimension prospective (les deux étant complémentaires et convergentes vers l'élaboration d'un projet professionnel cohérent finalisé et adapté), le salarié ne semble en retenir que les seuls outils et démarches liés à la première dimension, et qu'un primat de cette orien-



tation de la démarche semble bien incomber au professionnel, alors même que les outils et démarches qui investiguent le contexte et le réalisme du projet sont les moins utilisés ou ne le sont qu'en dehors du temps formalisé du bilan. On perçoit bien dans les résultats que le conseiller est plus vécu comme un technicien de la méthodologie et des outils qu'il est le seul à maîtriser entièrement, que comme celui qui accompagne sur un cheminement de prise de conscience et d'autonomie, et de prise en main opératoire par le salarié lui-même de cette méthodologie et de sa mise au service du projet. A l'inverse, l'étude montre⁹ que plus le salarié est acteur/auteur/décideur tout au long du bilan, plus les effets du travail réalisé sont opératoires dans la mise en œuvre du projet par le salarié de manière autonome. Alors que les textes mentionnent un « prestataire » qui n'est cité qu'à quatre reprises sur les trente pages de la circulaire de mars 1993 et que le texte est rédigé à la troisième personne et désigne le « travailleur » ou le « bénéficiaire » comme principal acteur, référent de tout ce qui doit être mis en œuvre durant le bilan (le texte concédant parfois un « aidé en cela par le prestataire »), le bilan semble, à la lecture des réponses des salariés, « personnifié » par l'image et le statut du conseiller, le centre de bilan, ses ressources et ses outils/méthodes apparaissant secondaires. La perception, par le salarié, d'une architecture et d'une méthodologie imposées par le conseiller n'est pas sans rappeler la position de Gangloff (1999) : « Lorsque nous agissons comme observateurs en statuant sur autrui, les avis que nous formulons, loin de se référer aux caractéristiques internes stables et spécifiques d'autrui, ne font que refléter nos schémas conceptuels, largement aléatoires et stéréotypés ; ce quels que soient tant l'actualité que nous observons et la masse d'informations fournies par l'acteur, que notre expérience en la matière et les outils, même certifiés, patentés, labellisés, sur lesquels nous croyons pouvoir nous appuyer. » En d'autres termes, et selon Bachelard (1936) : « Pour le chimiste, le microscope est plus un prolongement de l'esprit qu'un prolongement de l'œil. » Le dispositif, dont la volonté politique d'origine et le cadre réglementaire donnent pourtant au salarié une place active à l'égal des autres signataires de la convention, est-il devenu une prestation de service dont la maîtrise et les choix lui échappent ? La formule « acteur du bilan », récurrente chez les conseillers, n'est-elle pas de fait la mieux choisie pour désigner une personne qui « joue un rôle et emprunte un scénario » dont elle n'est pas l'auteur ? ◆

9. Mais cette démonstration est patente dans toutes les autres études menées depuis vingt ans sur ce dispositif, qu'elles relèvent du champ de la recherche en sociologie ou en psychologie sociale ou du travail.



Bibliographie

BACHELARD, G. 1936. *La formation de l'esprit scientifique*. Paris, Vrin.

DIVAY, S. ; PEREZ, C. 2010. « Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail ».

SociologieS. <http://sociologies.revues.org/3068>.

GANGLOFF, B. 1999. « Le bilan de compétences : une utopie nécessaire à l'anesthésie sociale ».

Psychologie et psychométrie. N° 20, 4, p. 67-85

LACAILLE, S. 2002. *Etude sur le bilan de compétences en Haute-Normandie*. Université de Rouen, mémoire de master en ingénierie et conseil en formation.

MICHEL, S. 1993. *Sens et contresens du bilan de compétences*. Paris, Liaisons.

