L'orientation scolaire et professionnelle

30/1 | 2001

Incertitudes professionnelles, conduites d'orientation
ou d'insertion et nouveaux rapports au travail

Bilan de compétences et transition professionnelle : réduire ou produire de l'incertitude ?

Skills assessment and career transition: reduce or produce uncertainty?

Jean-Philippe Gaudron, Valérie Capdevielle et Nathalie Cayasse

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/osp/5718>

DOI : 10.4000/osp.5718

ISSN : 2104-3795

Éditeur

Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP)

Édition imprimée

Date de publication : 15 mars 2001

ISSN : 0249-6739

Référence électronique

Jean-Philippe Gaudron, Valérie Capdevielle et Nathalie Cayasse, « Bilan de compétences et transition professionnelle : réduire ou produire de l'incertitude ? », *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne], 30/1 | 2001, mis en ligne le 15 mars 2004, consulté le 23 octobre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/osp/5718> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/osp.5718>

Ce document a été généré automatiquement le 23 octobre 2020.

© Tous droits réservés

Bilan de compétences et transition professionnelle : réduire ou produire de l'incertitude ?

Skills assessment and career transition: reduce or produce uncertainty?

Jean-Philippe Gaudron, Valérie Capdevielle et Nathalie Cayasse

Introduction

- 1 Dans le contexte de transformation du travail sous les effets conjugués de facteurs tels que la mondialisation, la mutation des modes organisationnels des entreprises, l'innovation technologique ou l'évolution socioculturelle, l'incertitude semble caractériser les trajectoires professionnelles des adultes. Requalification professionnelle, mobilité interne ou externe, licenciement mais également redéfinition de la centralité du travail sont autant de ruptures qui rendent difficile sinon impossible toute projection dans l'avenir.
- 2 Certes, incertitude et développement vocationnel sont liés. Ainsi, chez l'adolescent ou le jeune adulte, comme le rappelle Dosnon (1996), la nécessité d'élaborer un projet professionnel en ces temps de doute sur leur devenir est considérée par de nombreux auteurs comme une étape normale du développement. Cette conception qui intègre l'incertitude dans le développement vocationnel est élargie à l'adulte lui-même. Boutinet par exemple (1995), précise à ce propos que les étapes de la vie d'adulte sont « jalonnées de perspectives sans cesse à redéfinir, d'accidents à conjurer ou à assumer ». Riverin-Simard (1996), propose le concept de chaos vocationnel pour montrer que les trajectoires professionnelles sont de plus en plus mouvementées et que les adultes vivent tout au long de leur vie au travail un questionnement permanent. Selon cet auteur, cet état constant d'instabilité serait inhérent à une évolution professionnelle positive.

- 3 Comme le précise Boutinet (1998), ce chaos oblige le sujet à adopter des stratégies de réponse, à réorienter sa trajectoire ou son itinéraire de vie. D'ailleurs, si être incertain c'est percevoir que le futur se met en suspens, le Blanc et Laguerre (1998) pensent que l'individu peut utiliser activement son incertitude pour éviter une désignification du présent. Tout plaide donc, ainsi que le suggère Gelatt (1989) dans l'adoption d'une attitude positive à l'égard de l'incertitude dans la mesure où notre monde devient de plus en plus incertain. Cependant, chez un adulte, ces situations de doute sur le devenir professionnel sont d'autant plus difficiles ou douloureuses à vivre qu'elles sont liées à des périodes de transitions imprévues, voire imposées qui surprennent l'individu, qui peuvent le fragiliser et qui provoquent la perception de bouleversements possibles sur les autres domaines de vie. C'est parce que cette transition, c'est-à-dire ce passage d'une situation connue mais révolue vers une situation incertaine est trop difficile à surmonter seul, que des adultes en nombre croissant s'engagent dans une démarche d'orientation.
- 4 Ces bouleversements socio-économiques et socioculturels du travail ont ainsi entraîné une évolution des publics et des pratiques de l'orientation professionnelle notamment à travers la politique de reconnaissance et de validation des acquis, développée en France à partir de 1984 et le bilan de compétences. Le bilan de compétences apparaît en 1986 de façon expérimentale avec les premiers Centres Interinstitutionnels de Bilan de Compétences (C.I.B.C.) puis sous la forme d'une loi inscrite au code du travail en 1991. Cependant, ce dispositif voulu par les partenaires sociaux se développe à une période de forte croissance du chômage. Et si les salariés qui en ont le droit sont de plus en plus nombreux à demander et à bénéficier de ce nouveau congé bilan de compétences, cette prestation est également proposée et élargie aux demandeurs d'emplois. Le bilan est donc porteur d'enjeux importants, aussi bien pour les pouvoirs publics, les entreprises que pour les individus. On comprend alors sans peine pourquoi le bilan de compétences est ainsi devenu en une douzaine d'années le dispositif emblématique de l'orientation professionnelle des adultes en France.
- 5 Outil de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, conçu pour réagir aux mutations du monde du travail et préparer aux transitions, le bilan de compétences semble particulièrement lié à l'incertitude. D'une part, il s'agit d'une démarche d'orientation et ainsi que l'énonçait Reuchlin (1973), « On pourrait dire que le domaine de l'orientation est celui de l'incertitude ». D'autre part, si l'incertitude peut être définie comme « la prise en charge du futur par la définition d'un projet », alors la finalité d'un bilan, du moins d'après les textes, vise bien à réduire l'incertitude. En effet, selon l'article L 900-2 du Code du Travail, l'objectif du bilan de compétences est « de permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation ».
- 6 Ainsi, de nombreuses recherches mettent en avant les effets très bénéfiques des bilans sur l'évolution du projet professionnel. À titre d'exemple, à partir d'une étude longitudinale menée avec les C.I.B.C. de Seine Maritime et de l'Eure, Gaudron et Bernaud (1997) rapportent que le bilan a fait passer le nombre de bénéficiaires ayant un projet professionnel de 34 % à 97 %.
- 7 Cependant, les rares études réalisées en vue d'évaluer les effets des bilans à long terme concernant en particulier la question de la mise en oeuvre du projet montrent que les abandons de ce dernier sont très nombreux au cours des mois qui suivent la fin du

bilan. Si l'absence de prise en charge financière ou le refus motivé de l'employeur au congé individuel de formation (C.I.F.) peuvent expliquer une partie de ces abandons, certains facteurs ayant trait aux attentes des bénéficiaires à l'égard du bilan exercent un rôle non négligeable. Ainsi, l'étude de Kop, Dickes, Desprez, Bachacou, Danton et Moriconi (1997) met en évidence une adéquation imparfaite entre les attentes du bénéficiaire et le projet réalisé à la suite du bilan.

- 8 Pourtant, malgré cela, toutes les recherches insistent sur la grande satisfaction des bénéficiaires. Par exemple, Ferrieux et Carayon (1997) rapportent que 94 % des bénéficiaires se disent satisfaits juste à la fin du bilan et qu'ils sont encore 76 % à le penser six mois plus tard.
- 9 Nous nous proposons dans la présente contribution d'éclairer le lien entre le bilan de compétences et l'incertitude à partir de ce paradoxe : comment expliquer qu'autant de bénéficiaires d'un bilan se déclarent satisfaits alors même que leurs attentes ne sont pas totalement prises en compte ou encore, comme le montre une enquête présentée dans le rapport de l'Inspection Générale des Affaires sur l'évaluation du droit des salariés au bilan de compétences (1997) qu'aucun changement ne soit intervenu dans la situation professionnelle pour quatre bénéficiaires sur cinq ? Ces regards très positifs portés par les bénéficiaires sur leur bilan doivent-ils nous inciter à faire l'hypothèse d'attentes, de questionnements, de doutes sans rapport véritable avec la définition d'un projet et que la démarche pourrait contribuer à lever ?
- 10 Pour traiter ces questions et étudier le lien entre le bilan de compétences et l'incertitude (ou les fonctions du bilan de compétence et l'incertitude), nous avons choisi d'effectuer une étude qualitative exploratoire. Il s'agissait pour nous d'utiliser, malgré leurs limites (Bourguignon & Bydlowski, 1995 ; Robert, 1988), les propriétés heuristiques d'une démarche clinique située au plus près des significations que les sujets rencontrés accordent au bilan (ou basée sur leur témoignage). Plus que des résultats généralisables, l'enjeu pour nous est de découvrir de nouvelles pistes de travail susceptibles d'éclairer l'intérêt et les limites du bilan de compétence dans le cadre des projets de reconversion professionnelle des salariés. Ainsi, nous nous sommes fixés trois objectifs à travers l'identification et l'étude (1) des différentes modalités de l'incertitude exprimée à travers les circonstances qui amènent un salarié actif à consulter un centre de bilan, (2) des relations entre ces doutes qui semblent caractériser le devenir professionnel des consultants et leurs attentes par rapport à la démarche de bilan et (3) des liaisons entre les fonctions du bilan telles que les expriment les bénéficiaires et les doutes levés ou qui subsistent.

Méthodologie

Échantillon

- 11 La population étudiée est constituée de salariés ayant effectué un bilan de compétences dans un cabinet prestataire de bilans de la région Champagne-Ardenne 6 à 12 mois avant l'enquête. Vingt-cinq bilans financés par le Fongécif de cette région avaient alors été réalisés par ce centre, tous dans le cadre du congé individuel de bilan de compétences. Sur les 25 bénéficiaires concernés, 18 ont pu être contactés par téléphone et après avoir expliqué les objectifs de l'étude, 14 ont répondu positivement à notre sollicitation. Peu d'éléments permettent de comparer les 14 bénéficiaires de notre

étude aux 11 qui n'ont pas été interrogés. Parmi ces derniers, il y avait 8 femmes et 3 hommes. Notre échantillon est composé de 9 femmes (7 employées, 1 ouvrière lors du bilan) et de 5 hommes (1 employé, 3 ouvriers, 1 cadre lors du bilan). L'âge moyen est de 33 ans.

Recueil des données

- 12 Nous avons choisi de procéder à des entretiens individuels semi-directifs, de façon à faire émerger un grand nombre d'idées en balayant de manière assez large la sphère représentationnelle des bénéficiaires sur leur cheminement depuis leur arrivée au centre de bilan jusqu'à la situation présente, soit 6 à 12 mois plus tard. Cinq axes ont été abordés lors de ces entretiens : (1) les variables socio-démographiques qui caractérisent les sujets (sexe, âge, situation familiale, activités...) ; (2) les conditions d'entrée en bilan (circonstances qui motivent la demande, nature du prescripteur...) ; (3) la perception qu'a le bénéficiaire du déroulement de la démarche de bilan (attentes, vécu...) ; (4) le projet professionnel déterminé à l'issue du bilan et les conditions de sa réalisation (a-t-il été mis en oeuvre ?, facteurs facilitants...) ; (5) les changements éventuels opérés depuis le bilan (la situation présente, les évolutions professionnelles, personnelles...).
- 13 Les entretiens se sont déroulés au domicile des bénéficiaires. Tous ont accepté que leur entretien soit enregistré. L'ensemble de ces interviews a été retranscrit en intégralité et conservé pour analyse. La durée moyenne des entrevues est de 1 heure environ, pouvant aller jusqu'à 2 heures.

Méthode d'analyse des données

- 14 L'analyse des entretiens retranscrits a été effectuée à partir d'une analyse de contenu catégorielle en trois temps (Bardin, 1977). Tout d'abord, nous avons construit, à partir des unités sémantiques de la grille semi-directive de l'entretien, une première grille d'analyse de contenu visant à un classement exhaustif de l'ensemble des énoncés. Cette grille, reposant en grande partie sur les axes décrits ci-dessus définissait pour chaque sujet la situation professionnelle antérieure au bilan (thème 1), l'existence d'un événement déclenchant à l'origine de la démarche (thème 2), la situation professionnelle au moment de l'entretien (thème 3), l'origine de la demande liée à la situation professionnelle (thème 4), l'existence et les caractéristiques d'un projet avant le bilan (thème 5), la situation de bilan (le prescripteur, les attentes, les fonctions, les satisfactions) (thème 6), les conclusions du bilan (thème 7), le projet actuel (thème 8) et la vision de l'avenir (thème 9).
- 15 À partir de ce premier découpage, nous avons ensuite effectué une analyse plus détaillée de chacun de ces thèmes en procédant à une lecture flottante, afin de repérer pour chacun des bénéficiaires les unités sémantiques les plus caractéristiques. Il s'agissait d'analyser les liens d'une part, entre les incertitudes qui caractérisaient le devenir professionnel des consultants et leurs attentes par rapport à la démarche et d'autre part entre les fonctions du bilan telles que les expriment les bénéficiaires et les doutes levés ou qui subsistent.
- 16 Enfin, dans un troisième temps, nous avons transversalisé cette analyse thématique effectuée au cas par cas à partir d'une analyse situationnelle (Mucchielli, 1994).

Résultats

- 17 Afin de mieux identifier et comprendre les liens entre bilan et incertitude, nous présenterons les résultats de l'analyse des entretiens en deux parties : tout d'abord les circonstances qui amènent un salarié actif à consulter le centre de bilan et les attentes par rapport à la démarche ; puis les fonctions du bilan telles que les bénéficiaires les expriment. Les tableaux présentés ci-dessous visent à faciliter le confort du lecteur. Ils proposent une sélection des énoncés les plus caractéristiques et synthétisent l'ensemble des thèmes abordés par chacun des sujets.
- 18 Mais auparavant, voici quelques observations générales sur les 14 démarches. Aucun bilan n'a été prescrit ou négocié avec l'employeur. Sur l'ensemble des bénéficiaires, 7 sont venus en bilan avec un projet initial. À la fin du bilan, 13 bénéficiaires ont défini ou confirmé un projet professionnel. Six à 12 mois plus tard, seulement 4 bénéficiaires ont réalisé leur projet et 2 attendent un concours ou l'entrée en formation. Pour tous les autres, le projet issu du bilan a été abandonné. Pourtant, lors de l'entretien, 11 bénéficiaires déclarent qu'ils sont très satisfaits du bilan.

Faire un bilan : pour affronter un futur incertain et/ou envisager un nouvel avenir

- 19 Les transitions professionnelles et les doutes qui les accompagnent sont au coeur des problématiques qui amènent ces 14 salariés à contacter le centre de bilan. Et si chaque bénéficiaire les exprime à sa façon, nous pouvons remarquer que des constantes et des lignes de partage se dessinent à travers les similitudes et les différences dans ces changements dans la vie au travail et dans ces incertitudes.

Par-delà des transitions imposées ou anticipées, des sujets résolument actifs

- 20 Pour situer le contexte dans lequel l'individu évolue, il est nécessaire, selon Schlossberg (citée par Boutinet, 1995), de prendre en compte le caractère anticipé ou imposé de la transition. La transition imposée surprend l'individu et peut s'apparenter alors à une crise. À l'opposé, la transition anticipée n'est pas inattendue. Elle peut être cependant non souhaitée mais acceptée, ou alors désirée et préparée.
- 21 L'examen des motifs qui ont conduit ces salariés à solliciter un bilan de compétence montre que seuls cinq d'entre eux (sujets : 4, 6, 11, 12, 14) sont confrontés à une transition imposée susceptible d'être à l'origine de leur démarche (restructuration des sociétés qui emploient les sujets 4, 6, 11, 14, apparition d'une maladie professionnelle ayant entraîné le licenciement pour le sujet 12 (assistante dentaire)). On constate que les quatre bénéficiaires qui subissent une restructuration ont choisi de ne pas accepter les propositions de changement de leur employeur et ont pris le parti de trouver une autre solution. Il s'agit, pour le sujet 4 (chef de projet), d'éviter une situation à l'avenir trop incertain du fait de l'existence d'un contrat à durée déterminée, pour les sujets 6 (télésurveillant) et 14 (opératrice radio) d'échapper à des conditions de travail transformées qui ne répondent plus à leurs aspirations et au sens qu'ils accordent au travail. Quant au sujet 11 (caissière), il s'agit d'anticiper un probable futur licenciement.

- 22 On note ici que ce contexte de transition professionnelle imposée ne suffit pas à expliquer pleinement la démarche de ces personnes. Nous avons affaire à des sujets acteurs de leur socialisation, qui loin de subir passivement les circonvolutions du monde professionnel, les transforment en une opportunité en créant une occasion de changer d'activité : « Parce que, vous savez, avec mon expérience, j'aurais pu retrouver du travail à l'hôpital ou ailleurs, chercher tout au moins. Trouver, je ne sais pas mais chercher, oui. Mais, je ne le fais pas. J'ai décidé de changer complètement. C'est ma situation. » Je me suis dit « Allez flûte, il y en a marre. Je vais avoir 40 ans. » Je me suis dit « Allez hop, le changement, c'est maintenant ou jamais. C'est maintenant ou jamais car après, il sera trop tard. Et j'ai encore 25 ans de vie professionnelle. Je peux apprendre encore beaucoup de choses et ma vie professionnelle n'est pas finie » (sujet 14).
- 23 Pour les neuf autres bénéficiaires, au contraire, on constate qu'aucune transformation du cadre professionnel n'est susceptible d'expliquer la demande qu'ils ont effectuée auprès du Fongécif. Il s'agit donc de transitions anticipées et désirées. Pour ces salariés, le présent professionnel n'est plus acceptable, voire plus supportable. Les insatisfactions qu'ils ressentent les font aller alors de l'avant et à l'encontre du cours naturel des événements : ces bénéficiaires veulent changer le futur. Ainsi, leurs comportements actifs les conduisent à se mettre en état d'incertitude. Voyons maintenant plus finement leurs motifs d'insatisfaction.

Une insatisfaction au travail générale qui masque des questionnements différents

- 24 Pour ces neuf salariés, le présent professionnel n'est plus acceptable. Aucun bénéficiaire de notre population ne vient dans la perspective de développer ses compétences pour accroître son efficacité par rapport aux tâches qui lui sont confiées. Tous se plaignent d'une situation insupportable, parfois douloureuse, dont ils ne veulent plus. Il s'agit de changer de futur : « Voilà, maintenant, j'arrive à un virage. J'en ai marre et voilà. Ce sont des choses qui arrivent. Il y a en a qui changent à 50 ans, moi, c'est à 36 » (sujet 1)
- 25 Les motifs d'insatisfaction à l'origine de la démarche se différencient peu. Ils résultent avant tout soit de conditions de travail ou d'absence de possibilité d'évolution de carrière. Pour la plupart, ces salariés ne se plaignent pas de leur travail mais de la manière dont ils sont contraints de l'exercer. Seul le sujet 8, vendeuse dans une boulangerie, déclare ne pas aimer son travail : « Moi, ce qui me rebute, c'est la vente. Franchement, je n'aime pas ça. ». Mais si tous remettent en question leur présent du fait des insatisfactions qu'il génère, si tous souhaitent un changement, il convient de remarquer que tous n'interrogent pas l'avenir de la même manière.
- 26 Deux types de questionnements apparaissent, selon que ceux-ci concernent les moyens d'avoir une profession qui correspond au sens que les bénéficiaires accordent au travail (tableau 1) ou selon qu'ils ont trait au sens qu'ils accordent au travail lui-même (tableau 2). Nous retrouvons ici, certains des résultats obtenus par Riverin-Simard (1996) qui, à partir de l'étude des trajectoires professionnelles d'adultes, a mis en évidence une alternance de périodes de questionnements tantôt centrés sur les modalités de réalisation de leur orientation vocationnelle et tantôt centrés sur les finalités vocationnelles.

TABLEAU 1. Être insatisfait et questionner les modalités de réalisation au travail

INSATISFACTIONS LIÉES AUX CONDITIONS D'EXERCICE DE LA PROFESSION	
Sujet 1: tailleur de pierre	« Je ne peux plus faire mon métier parce que j'aime bien mon métier. Maintenant, je ne peux plus le faire, on ne peut plus le faire dans l'amour du travail. Parce que c'est de la rentabilité. Moi, cela ne m'intéresse plus de travailler dans des conditions pareilles. C'est pour cela que j'essaie de me remettre dans une passion à moi qui est le sport. »
Sujet 9: Ouvrier	« Donc, en fait, comme je ne m'entendais pas avec mon chef et que je ne savais pas non plus si mon couple allait durer : avec ma femme, il y avait des hauts et des bas, je ne savais pas trop ce que j'allais faire donc j'ai engagé ce bilan et je voulais absolument retrouver dans la musique. »
INSATISFACTIONS LIÉES À L'ABSENCE DE POSSIBILITÉ D'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE	
Sujet 2: commerciale sédentaire	« Cela me plaisait mais bon, je n'ai pas de moyen d'évoluer. C'est une entreprise familiale. Donc, je ne pouvais pas monter plus haut. Donc, je m'ennuie. (...) J'aimerais essayer de trouver autre chose quoi, quelque chose d'autre, de nouveau. J'aurais envie de bouger un petit peu, de changer. »
Sujet 3: Préparateur de commande	« C'est un métier dans lequel il n'y a pas d'évolution, pas d'autonomie. Si c'est pour rester là et finir ma vie comme cela, ce n'est pas la peine. Moi, j'avais le sentiment d'avoir raté ma vie professionnelle, c'est-à-dire finir où je suis, c'est très dévalorisant. C'est pour cela que maintenant, si j'arrive à créer cette entreprise là, je m'estimerai un peu plus, quoi, je me dirai que ma vie professionnelle n'a pas été complètement ratée. »
Sujet 13: Mécanicienne	« Je tournais en rond chez X. (...) Je voulais m'investir un peu plus dans la boîte. Et puis, "attendez Madame... Et puis, vous n'avez pas de diplôme... Oui, attendez, cela va bouger ". (...) Je me sentais mal par rapport aux relations qu'il y avait parce que je sentais qu'ils me sous-estimaient. Moi, à force, je me sous-estimais. (...) J'ai essayé d'avancer. Ils ne m'ont jamais trop donné ma chance et puis, un jour, j'en ai eu marre. »

TABLE 1. To be unsatisfied and questioning the modality of work realisation

- 27 Il est intéressant de noter que pour les sujets 9 (tableau 1), 6 (tableau 2) et 13, il existe dans le domaine familial, une situation susceptible d'éclairer l'urgence subjective qui les conduit à entamer une démarche pour obtenir un changement sur le plan professionnel. Cette incidence d'autres domaines de vie sur la transition professionnelle apparaît à ce titre assez exemplaire chez le sujet 13: « Les études de mes enfants m'ont encouragée, mon mari aussi parce qu'il a eu un changement de situation. Je suis un peu plus entreprenante que lui, donc je l'ai poussé. Il s'est remis un peu à bosser. A cette époque, ma fille passait son bac et moi, j'avais l'impression que je n'étais bonne qu'à faire à manger et le ménage. C'est un peu cela qui m'a vraiment... je me suis posée pas mal de questions. (...) Je crois que le déclic est venu de là. Je reverrai toujours mon mari et mes gamines en train de bosser et moi qui les regarde ».

TABLEAU 2. Être insatisfait et questionner les finalités du travail

INSATISFACTIONS LIÉES AUX CONDITIONS D'EXERCICE DE LA PROFESSION
--

Sujet 5: Comptable	« Il y a eu la naissance de ma fille qui est un événement qui perturbe beaucoup le travail, et en plus, la démarche que j'ai entamée. Tout était chamboulé. Entre la maternité, la naissance et tout. Cela a fait un changement complet. Je ne savais plus où j'en étais, où j'allais. Je n'avais plus de but, plus rien, en fait. Mais il fallait que je retrouve un but. »
Sujet 7: Secrétaire médicale	« Cela n'allait pas, mais pas du tout. (...) D'après les reproches qu'elle (l'employeur) me faisait le matin quand j'arrivais, elle avait l'impression que je faisais tout pour la contrarier. (...) J'aurais peut-être pu essayer d'arranger la situation en discutant avec elle mais c'était vraiment épouvantable. Moi, j'étais en complet échec professionnel. J'avais décidé, comme cela n'allait pas, qu'il fallait que je change de vie, il fallait que je change de métier. »
Sujet 8: vendeuse	« Moi, je travaille dans une boulangerie et je ne supporte plus les clients. Je déteste la vente et je me rends bien compte que je ne suis pas bien à ma place. »
Sujet 10: Croupière dans un casino	« Ce que je fais, j'aime bien ce que je fais. J'aime ce que je fais mais c'est tout le reste à côté qui me déplaît maintenant. Le milieu, mon patron, la mentalité, les horaires de nuit et j'ai envie de faire autre chose, de connaître autre chose. (...) Et bien... Marre de ce que je fais. Vouloir m'en sortir, sortir de ce milieu-là. Exemple : vous avez un rond avec plein de portes de sortie et pas savoir laquelle prendre. »

TABLE 2. To be unsatisfied and questioning the aims of work

- 28 Ces transitions visent donc à satisfaire les exigences personnelles ou à briser la certitude d'une résignation. Mais elles n'en sont pas pour autant clairement définies. Ainsi que nous allons le voir maintenant, ces transitions sont plus ou moins entachées d'incertitudes qui vont, d'une part, conduire ces salariés à entamer une démarche, et d'autre part, sous-tendre leur demande et déterminer leurs attentes.

Les attentes : l'expression de doutes sur soi et d'incertitudes sur l'avenir

- 29 Les attentes des bénéficiaires à l'égard du bilan sont liées aux circonstances qui les amènent à consulter le centre. Elles concernent donc la transition. Si l'on admet que celle-ci est le passage entre deux situations, les attentes sont alors des expressions : (1) de doutes sur les compétences, les capacités et l'image de soi remises en cause à travers la perception d'une situation souvent caduque ou insatisfaisante et pouvant être vécue comme un échec ; (2) de difficultés à clarifier et à définir la situation cible ; (3) d'incertitudes sur les moyens à mettre en œuvre pour effectuer le passage. Le tableau 3 illustre les différentes incertitudes sur soi et sur l'évolution professionnelle.

TABLEAU 3. Incertitudes sur soi et sur l'évolution professionnelle

Sujet 2 (Projet)	« Je ne savais pas sue devais faire du relationnel, reprendre un peu de droit, reprendre les langues. Enfin, je ne savais pas trop ce que je voulais faire quoi. »
Sujet 4	« Je voulais savoir ce que j'étais capable de faire, c'est tout. Quand on a fait 20 ans ou 25 ans dans la même boîte et qu'on a 45 ans, on ne connaît que cette boîte. »

Sujet 7	« Il fallait moi, que je sache exactement au niveau de mes compétences où j'en étais, au niveau de mon travail. Savoir, puisque j'avais l'impression de ne plus être capable de faire mon travail, savoir pourquoi je pouvais être douée spécialement parce que c'est vrai que, dans la vie, je n'ai jamais vraiment su ce que je voulais faire comme métier. »
Sujet 8	« Je voulais changer de métier mais je ne savais pas bien quoi faire. Je voulais changer d'emploi et savoir ce qui me conviendrait. »
Sujet 10	« Je voulais refaire un autre travail mais quelque chose que je garderais jusqu'à la fin, je veux dire. Donc, je voulais savoir ce qui pouvait me plaire et me déplaire. »
Sujet 11	« Je voulais savoir ce que je valais. »
Sujet 12	« De savoir vers quoi m'orienter. Ce que j'étais capable de faire... (Trouver) quelque chose qui aurait pu me convenir sans que cela devienne, au fil des ans, une contrainte. »
Sujet 13	« Je n'avais aucune idée de ce que je pouvais faire. Je voulais rencontrer des gens, je voulais rencontrer quelqu'un qui puisse m'orienter, me guider, me dire un peu ce que je pouvais faire. »
Sujet 14 (Projet)	« J'ai eu un doute sur ce que je voulais faire et j'ai décidé de faire un bilan... Et bien, c'était pour me rassurer sur le choix que j'avais fait. »

TABLE 3. Uncertainties about oneself and about career evolution

- 30 Nous avons déjà mentionné que 7 bénéficiaires avaient un projet initial plus ou moins avancé et structuré avant le bilan (sujets 1, 2, 3, 5, 6, 9 et 14). Parmi ceux-là, si les sujets 2 et 14 ont des demandes (tableau 3) il n'en est pas de même pour les autres. Venus au Fongécif pour obtenir la prise en charge d'une formation leur permettant de mener à terme leur transition, celui-ci leur a demandé de confirmer leur projet par un bilan. Le sujet 3 exprime et résume parfaitement les objectifs alors poursuivis : « Je n'en attendais rien (...) c'est le Fongécif qui me l'a demandé. Donc, en fait, je me suis dit que j'allais faire ça. J'ai voulu le faire pour avoir les stages. »
- 31 Enfin, nous ne saurions être complets sans mentionner d'autres demandes faites par trois bénéficiaires, qui attendent du centre « qu'ils m'entraînent aux entretiens d'embauche » (sujet 2), « qu'ils me trouvent une formation » (sujet 8) et « qu'on me dise la recette miracle, comme cela » (sujet 11).
- 32 Nous allons maintenant présenter la deuxième partie de l'analyse concernant les fonctions du bilan telles que les expriment les bénéficiaires et les doutes levés ou qui subsistent.

Les fonctions du bilan : entre lever des incertitudes et envisager de nouveaux possibles, ouvrir un espace de parole

- 33 Ces résultats concernent ce que le bilan a apporté au bénéficiaire. Nous pouvons regrouper ces fonctions en trois grandes catégories. La première catégorie est celle des fonctions qui ont un lien direct avec les attentes initiales. La seconde catégorie regroupe des fonctions qui concernent les réponses du bilan sur des registres inattendus que les sujets n'avaient pas anticipés. Enfin, un dernier ensemble de

fonctions montrent en quoi le bilan a permis d'entreprendre certaines démarches, ou de penser l'avenir différemment.

Lever des doutes en se rassurant

- 34 Tous les bénéficiaires, qu'ils aient eu des attentes particulières ou non à l'égard du bilan, soulignent les effets bénéfiques de la démarche. Ainsi, même ceux qui étaient venus uniquement pour répondre à la demande du Fongécif (sujets 1, 3, 5, 6 et 9) disent avoir, sinon levé un doute, du moins vérifié que leur projet initial n'était pas une « lubie », ou « une impulsion » ou disent avoir appris à se connaître. Pour les autres, on constate que le bilan a répondu à leurs attentes aussi bien dans le cas où il s'agissait de lever des incertitudes sur le plan professionnel (tableau 4) que personnel (tableau 5).
- 35 Certains bénéficiaires ont ainsi vérifié les fondements du projet qu'ils envisageaient, d'autres ont découvert des intérêts nouveaux, d'autres enfin ont fait resurgir des passions oubliées... Une bonne partie des incertitudes liées au devenir professionnel a été levée. Seul le sujet 2 indique que la démarche a eu pour effet d'accentuer la situation de doute dans laquelle il se trouvait : « Dans le bilan, j'étais totalement perdue. Je me suis dit peut-être qu'ils ont raison parce que c'est quand même des professionnels et tout cela mais on [ses amis] m'a dit « écoute M..., je ne te vois pas là-dedans [dans le projet construit à la fin du bilan] ». Moi, non plus. Au début, j'ai douté mais deux semaines après, je me suis dit que cela n'allait pas.

TABLEAU 4. Être rassuré sur son projet

Sujet 1	« Je n'avais pas de doute sur ce qu'elle allait dire sur moi.. Et voilà, le résultat est positif c'est-à-dire que mon choix est bien. »
Sujet 3	« Donc, en fait, c'est vrai que je me dis que ce n'est vraiment pas une lubie(...). Cela aurait pu être quelque chose d'un peu fou, mais non. »
Sujet 5	« Donc, les tests, on les a faits pour être sûres mais finalement cela s'est avéré que la comptabilité, je ne me suis pas trompée en fait. C'était ma branche, pas de problème, je ne m'étais pas trompée là-dessus. »
Sujet 7	« Chercher un travail en rapport et en contact avec les adolescents. Je m'y voyais bien quand je sortais du bilan. J'y pensais dans mes rêves. On a pas mal d'amis adolescents et je m'entends bien avec eux. »
Sujet 10	« Quand je suis arrivée, déjà, c'était un métier qui me passionnait déjà. Je n'étais pas sûre qu'il soit fait pour moi. Et le fait d'avoir passé mon bilan, je suis ressortie et j'étais sûre. (...) J'ai été très contente car, maintenant, comme je vous disais tout à l'heure, je connais un peu plus ma voie, je sais vraiment ce qui me plaît. »
Sujet 12	« Me rendre compte de ce que j'avais toujours senti ou perçu : que le relationnel, le social étaient forts pour moi. Cela m'a confirmée dans cette idée là. »
Sujet 14	« Je sais que cela consolidait mon choix, cela me rassurait parce qu'elle a fait ressortir des choses, vivre des choses... J'affinais, en fait, mes pistes. »

TABLE 4. TO FEEL AT EASE ABOUT THE CAREER PLAN

- 36 Tous les bénéficiaires soulignent enfin l'importance qu'a eu pour eux l'évaluation positive de leur personnalité. Le bilan « leur a fait du bien » notamment parce qu'il a contribué à renforcer l'image qu'ils avaient d'eux-mêmes (tableau 5). Même le sujet 2 pourtant très critique à l'égard du bilan insiste sur ce point.
- 37 Il convient de repérer le caractère crucial que revêt cette dimension du bilan. Le bilan crée une situation où le sujet est amené à confronter l'image qu'il a de lui-même avec celle qui lui est proposée par le psychologue. Certains bénéficiaires (1, 2 et 3) vérifient ainsi la validité des conclusions du bilan à partir de leur concordance avec la représentation qu'ils ont d'eux-mêmes. Mais si l'évaluation de la personnalité offre une occasion de réassurance narcissique, du sentiment d'auto-efficacité et de la valeur personnelle, elle pourrait tout aussi bien avoir un effet déstabilisant : « C'est vrai que le bilan met en confiance quand on a les résultats qui sont bons. J'aurais eu des résultats déplorables, je me serais posé des questions, je me serais peut-être accroché à ce que j'avais » (sujet 4).

TABLEAU 5. Être rassuré sur soi

Sujet 1	« Cela m'a vraiment intéressé pour bien cibler ma personnalité, pour bien me comprendre, bien me connaître sur des choses et, en fin de compte, je ne me suis pas trop trompé sur ma personnalité. Je me connais bien. Ce qu'elle a dit sur ma personnalité, cela me correspondait. »
Sujet 2	« Dès le départ, je me suis reconnue dans les tests, dans les entretiens. De ce côté là, Madame., ne s'est pas trompée. Je sais que j'étais capable de faire plein de choses mais je doutais un peu de moi. Ils m'ont apporté sur le fait que je commence à me connaître un peu plus et à savoir que je suis capable de plein de choses. »
Sujet 3	« J'ai dit "finalement, c'est vrai, en fait, ce n'est pas si mal ". Car, en fait, cela aide les gens à découvrir qui ils sont. »
Sujet 4	« Un bilan de compétences, (...) Enfin, c'est comme cela que je l'interprète, faire un état des lieux. De ce côté là, l'état des lieux a été fait, c'est clair. Le bilan., dans un sens, cela rassure car il était relativement flatteur. Je ne sais pas s'il était réel ou pas. Dans un sens, cela me mettait assez en confiance. »
Sujet 6	« Bon, j'ai toujours un doute quelque part mais je repense au bilan et je me dis "tu es quelqu'un de bien, tu n'es pas vraiment nul ". Cela m'a fait beaucoup de bien... Ah oui, oui parce qu'aujourd'hui, je crois en moi. »
Sujet 11	« Oui, je sais ce que je vauds, que je vauds quelque chose, que j'ai des capacités. »
Sujet 12	« Si cela m'a peut-être quand même repositionnée, permis de voir que j'étais capable d'autre chose et que je n'étais pas forcément dans la bonne orientation. »
Sujet 13	« Je me suis rendue compte que je n'étais pas si bête que cela. »

TABLE 5. To feel at ease about oneself

- 38 Néanmoins, au-delà de l'adéquation entre les attentes de ces personnes et les fonctions du bilan, nos résultats montrent un certain nombre de paradoxes. Ainsi, nombre de bénéficiaires ne mettent pas véritablement l'accent sur l'intérêt des conclusions du bilan. Nous allons montrer maintenant que la démarche a pu avoir des fonctions différentes (et pour certains salariés autrement plus importantes) que de définir un projet.

Un psychologue qui laisse s'ouvrir un espace de parole

- 39 Dans le prolongement de ces fonctions de réassurance de soi, il est important de noter que souvent, le bilan s'est révélé être pour notre échantillon, sinon un dispositif thérapeutique, du moins un lieu où il est possible de parler, de dire sa souffrance (tableau 6).

TABLEAU 6. Un lieu pour pouvoir parler

Sujet 5	« Psychologiquement, j'étais au bout. J'étais prête à faire n'importe quoi et, à la limite, ce n'est pas le but du bilan de compétences. Mais elle m'a dit qu'il ne fallait pas rester comme cela non plus. (...) Le plus important, pour moi de ce qui a été fait était plus le dialogue qui s'est instauré entre la psychologue et moi. »
Sujet 7	« Pendant le bilan de compétences, on a touché cela un peu du doigt et j'ai parlé de mes problèmes parce qu'on repasse par les problèmes de l'enfance, l'adolescence. L'aspect psychologique du bilan m'a aidée... m'a aidée à faire le point sur une paire de choses, à me faire comprendre des choses. »
Sujet 10	« C'est le patron qui ne veut pas considérer les filles comme les autres. On en avait discuté avec la psychologue. Cela (le bilan) m'a fait énormément du bien. »
Sujet 12	« Le bilan a été très personnel. C'est pour moi. Le contenu, je l'ai. Cela m'a apporté beaucoup de questions. Cela m'a beaucoup aidée à une période où je ne me sentais plus capable de rien faire, à une période où je ne dormais plus la nuit parce que j'étais en conflit avec mon employeur. »
Sujet 14	« J'avais besoin d'en parler à quelqu'un qui m'écoutait. Mon projet était là et j'avais besoin qu'on en parle et le fait d'en parler, moi je me rendais compte que oui, cela me plaisait bien. »

TABLE 6. A place where to talk

- 40 Discuter de la tentation thérapeutique qui guette tout conseiller en bilan dépasserait le cadre imparti à cette étude. Notre objectif est de rendre compte de ce que les salariés disent des apports du bilan. Cette fonction de parole est apparue essentielle pour ces bénéficiaires parce qu'elle a permis la réflexion, le déplacement de la plainte et sans doute un déplacement hors d'une position sociale assignée.
- 41 L'autre paradoxe qui se dégage de notre analyse, est que si le bilan contribue à faire évoluer la situation du sujet, ce n'est pas tant à partir du projet défini au terme du bilan, que des interactions entre le conseiller et le bénéficiaire qui amène ce dernier à envisager, comme nous l'indiquions plus haut, un futur non fait de certitudes, mais d'autres possibles.

Un bilan pour définir de nouveaux possibles ou comment mieux vivre le présent lorsque le futur n'est plus figé

- 42 Pour 6 bénéficiaires, le bilan, en définissant ou en confirmant un projet, a ouvert de nouvelles perspectives d'évolution professionnelle et personnelle. Autrement dit, en levant certains doutes, la démarche aura créé de nouveaux possibles, de nouvelles incertitudes sur lesquelles le salarié aura sûrement plus de maîtrise (tableau 7). Pour faire échos à ce que nous soulignons plus haut concernant les incidences des autres domaines et expériences de vie sur les transitions professionnelles, notons que parmi ces projets, cinq s'étaient sur des intérêts extra-professionnels, notamment sur des activités de loisir, l'objectif étant alors de faire de ses « passions » une profession qui favorise l'accomplissement de soi.

TABLEAU 7. La réalisation du projet fait envisager d'autres possibles

Sujet 4	« Maintenant, cela remonte le moral quoi, moi, je l'ai vu comme cela quoi ! Suite à cela, il y a eu une annonce qui est passée sur le journal. C'était la même chose. Il cherchait quelqu'un de pas trop mauvais alors je me suis dit : on y va. »
Sujet 5	« Donc, en fait le bilan de compétences a été... En fait, cela a été le déclic qu'il fallait que je vois quelqu'un qui me pousse et qui me sorte de là. En septembre, je suis allée voir mon patron, j'ai dit tout ce que j'avais sur le coeur, j'ai tout lâché. ... Je me suis aperçue que c'était quelqu'un qui était plus compréhensif que ce que j'avais pensé. »
Sujet 6	« Aujourd'hui, cela m'a ouvert plein de voies, plein de voies à exploiter encore. Je les ferai par plaisir mais sans douter car je sais que je suis capable de cela. La création, par exemple, qui me plaît beaucoup, je le ferai. Je passerai par une association ou autre. La confiance, c'est surtout savoir qu'on n'est pas bloqué que dans une boîte, qu'il y a plein de boîtes. »
Sujet 13	« Il est bien évident que moi, je veux appliquer tout ce que j'ai appris en formation. Sinon, je m'en irai. C'est évident. S'il faut que je parte de la région, je partirai de la région. C'est clair. Il faut que je mette en pratique tout ce que je viens d'apprendre. Moi, j'ai galéré pour. Je veux continuer après. Il y a le C.N.A.M. Je me dis que je peux y arriver aussi après ce que j'ai fait. La doc du C.N.A.M., elle est au chaud. Le 1 ^{er} septembre, il faut que j'aille au C.N.A.M. pour une formation plus axée sur l'anglais. »
Sujet 14	« Je pourrai, plus tard aller travailler dans les cliniques ou m'occuper des femmes démunies comme on le fait actuellement en formation. J'ai une idée vague de l'avenir, de ce que j'aimerais faire mais je ne veux pas trop y penser. Ce n'est pas l'heure et quand un problème est à régler, je me dis que je vais y arriver. »

TABLE 7. The realisation of the plan creates other possibilities

- 43 Cependant, la plupart des bénéficiaires abandonneront leur démarche de mise en place du projet au cours des mois qui suivront la fin du bilan. Pour trois bénéficiaires, cet abandon est consécutif à l'impossibilité d'entrer en formation (non prise en charge financière, refus du C.I.F., niveau d'entrée en formation insuffisant). Pour les autres il s'agit d'un abandon ou d'une interruption volontaire. Nous n'entrerons pas dans les détails des circonstances qui ont amené ces bénéficiaires à ces décisions. Il nous semble plus intéressant de montrer que si leur situation professionnelle n'a objectivement pas changé, on aurait tort pour autant d'affirmer que la démarche n'a pas eu d'effet. Pour

eux aussi, le bilan a défini de nouveaux possibles, et ces possibles touchent également aux différents domaines de vie, la sphère professionnelle et les sphères extra-professionnelles (tableau 8).

TABEAU 8. Un futur ouvert sur de nouveaux possibles

1 DES POSSIBLES DANS LE DOMAINE PROFESSIONNEL	
Sujet 7	« Le bilan, oui... Il m'a permis d'entrevoir qu'on pouvait effectivement se lancer à fond dans quelque chose et essayer de faire le métier qui nous plaît alors que jusqu'au bilan de compétences, pour moi, le travail, c'était du travail. Cela me permettait de gagner ma vie. Il fallait travailler pour vivre. Après le bilan de compétences, effectivement, j'ai entrevu des choses qui pouvaient me plaire. »
Sujet 8	« À l'A.F.P.A., ils font une formation à la P.A.O. et je vais passer des tests les 8 et 9 mars mais il paraît que ce sont des tests très difficiles, qu'il y a peu de personnes de prises, mais je vais bien voir.... Si je réussis les tests à l'A.F.P.A., il faudra que je parte pour la formation mais je suis prête à le faire quand même. »
Sujet 9	« C'est vrai que ce que je fais, c'est routinier. C'est vraiment de l'atelier. Moi, je sais que dans un an, il faut que je quitte cet emploi. »
Sujet 10	« Maintenant, je veux partir, je veux toujours partir. Je recherche toujours. Il m'a refusé ma demande du FONGECIF. Voilà, pour l'instant, je ne sais toujours pas... Je ne peux pas passer le concours là. Je vais sûrement le préparer par correspondance. Donc, voilà, maintenant, je prends sur moi. J'ai un ami qui a beaucoup de relations et qui m'a envoyée faire un entretien pour un poste de commercial. J'y suis allée. »
Sujet 11	« Je sais que j'ai la possibilité de rouvrir mon dossier. Je me dis que j'ai la porte de sortie quand même. »
Sujet 12	« J'ai été soulagée pendant le bilan parce que je me suis rendue compte qu'il y avait des ouvertures, pas que des choses négatives contrairement à ce que je pouvais penser. (...) Mais franchir ou pas le pas, je ne sais pas ! du tout. Je vois que j'ai la possibilité d'exercer la profession d'assistante dentaire, donc, je me dis que cela peut quand même fonctionner. Donc, pourquoi pas ? »
2 DES POSSIBLES DANS LES DOMAINES SOCIAL ET FAMILIAL	
Sujet 2	« Et depuis qu'elle m'a dit cela, j'essaie d'être moins dure, j'essaie de changer un peu. J'ai pris conscience que j'étais dure, exigeante et perfectionniste. Je suis quelqu'un de très... Bon, là, je suis un peu plus tolérante. »
Sujet 5	« Donc, c'est vrai qu'elle m'a beaucoup aidée, beaucoup rassurée mais moi, je ne savais plus où j'allais. Personnellement, au niveau de ma vie privée, cela s'en ressentait beaucoup aussi. Et j'ai décidé de démarrer, en même temps, une démarche chez un psychologue pour essayer de dédramatiser tout cela. »
Sujet 11	« Il (son fils) aime faire du théâtre, de la comédie mais j'ai peur qu'il ne s'en sorte pas. Je dirais plus "choisis un boulot où tu es sûr d'être stable ". J'ai peur, c'est ma réaction. Mais, moi, j'ai déjà réfléchi. Je sais très bien ce que je n'ai pas fait et ce que j'aimerais faire. Ce que j'aurais aimé faire quand j'étais plus jeune. »

Sujet 13	« Je veux dire, le bilan de compétences m'a étonnée. Je sais que cela a bouleversé ma vie. Moi, tout a changé. Je ne parle plus pareil, je ne pense plus pareil, je ne vis plus pareil. Cela, c'est vrai. Moi, j'ai un bouleversement énorme mais c'est vrai qu'à côté de cela, cela fait beaucoup de bien à mon couple, avec mes enfants, avec mes amies... Je suis plus tolérante, plus ouverte, plus... J'ai récupéré des qualités. »
-------------	--

TABLE 8. A future open to new possibilities

- 44 Au final, le bilan aura eu une dernière fonction pacificatrice sur des aspects dont précisément les bénéficiaires se plaignaient. Leurs relations avec leurs collègues ne posent plus problème. Ils sont moins déprimés. Les démarches nécessaires à la mise en place du projet leur auront donné l'occasion de discuter avec leur supérieur hiérarchique et ainsi d'apercevoir que leur travail était reconnu, etc. Ces bénéficiaires insistent sur le fait que depuis le bilan, la situation qui les avait conduits à désirer un changement s'est améliorée. Serait-ce une explication au fait que peu de sujets mènent à terme le projet de reconversion professionnelle envisagé à la fin du bilan ?

Conclusion

- 45 Les transitions professionnelles et les incertitudes qui les accompagnent sont au coeur des problématiques qui amènent des salariés à faire un bilan de compétences. Afin d'identifier la nature de ces doutes et la façon dont cette démarche pouvait les réduire, nous avons opté pour une méthodologie qualitative et nous ne reviendrons pas sur les limites inhérentes à ce type d'approche « clinique ». Ainsi, nous ne recherchions pas une validité externe, même si finalement,
- 46 nos observations sont consistantes avec celles issues des nombreuses études quantitatives (Feirieux & Carayon, 1997; Gaudron & Bernaud, 1997; Kop et al., 1997). Le bilan a eu des effets bénéfiques sur la définition du projet professionnel, sur l'image de soi, la connaissance de soi, de ses compétences et de ses intérêts et sur l'estime de soi. Les bénéficiaires étaient dans l'ensemble très satisfaits du bilan même si l'on constate peu de projets réalisés.
- 47 Nous visions au contraire à mettre en lumière ou à élaborer de nouvelles pistes de travail permettant d'éclairer l'intérêt et les limites du bilan de compétences dans le cadre de transitions professionnelles, pistes susceptibles d'être confrontées à la réalité ultérieure. Et de ce point de vue, nos observations sur 14 bénéficiaires ont été riches, justifiant ainsi l'utilité et la complémentarité de ce type d'approche qualitative au côté des questionnaires. Ainsi, en voulant comprendre pourquoi les bénéficiaires de bilan portaient, en général, un regard très positif sur leur démarche alors même que peu de changement intervenait dans leur situation professionnelle, nos résultats ont montré que si la démarche avait eu pour effet de lever certains doutes, elle avait également supprimé nombre de certitudes. Autrement dit, le bilan de compétences réduit et produit de l'incertitude.
- 48 Les analyses des entretiens ont permis de montrer que le bilan avait eu pour fonction de répondre à de nombreuses attentes dont beaucoup étaient sans véritable lien avec la définition d'un projet. Elles ont également souligné que ces attentes étaient le plus souvent l'expression d'incertitudes. Enfin, elles ont permis de constater que si l'expression d'une incertitude relative à l'absence de projet (et parfois à la présence

d'un projet initial) était bien présente, il existait en fait de nombreux autres objets d'incertitude à l'origine d'une démarche de bilan.

- 49 Ainsi, nous avons montré, à travers des emprunts aux travaux de Riverin-Simard (1996), que les insatisfactions au travail masquaient des incertitudes centrées soit sur les modalités de réalisation de l'orientation vocationnelle soit sur les finalités vocationnelles. Nous avons également mis en évidence que les attentes étaient, en grande partie, l'expression de doutes des bénéficiaires sur leurs capacités et leur image de soi remises en cause par la perception d'une situation professionnelle vécue comme un échec. Et nous avons vu enfin qu'il s'agissait parfois de doutes sur soi profonds, mêlés de souffrances au travail.
- 50 Une fonction essentielle attribuée au bilan par les bénéficiaires aura été justement de réduire une grande partie de ces diverses incertitudes. Aussi, à partir du constat que les bénéficiaires sont satisfaits alors même que leurs projets ne sont pas réalisés, nos analyses nous permettent de faire l'hypothèse que la satisfaction largement partagée par les bénéficiaires au terme de la démarche est due en partie au fait que le bilan contribue à réduire de nombreuses incertitudes parfois relatives au projet certes, mais également et surtout relatives au soi, au travail et au devenir des bénéficiaires.
- 51 Nous pensons alors que ces premiers résultats peuvent interroger la pratique professionnelle de l'orientation et du bilan concernant par exemple la prise en compte des critères constituant la demande de consultation. Un bénéficiaire de bilan qui s'engage dans une démarche, voit souvent la forme que le bilan va revêtir, dépendre en grande partie de l'état d'avancement de son projet initial. Y a-t-il déjà un ou plusieurs projets définis ? L'objectif du bilan sera alors d'en vérifier la faisabilité et de mettre au point un plan d'action. N'y a-t-il, au contraire, aucune idée précise ? La démarche visera alors l'élaboration d'un projet. Cette catégorisation assez simple (présence/absence de projet initial) à partir de laquelle la démarche va se dérouler, souligne bien que les problèmes d'orientation sont divers, et qu'un certain nombre de critères constituant la demande de consultation doivent impérativement être pris en compte.
- 52 Cependant, au vu de ce qui a été mis en évidence, le conseiller en bilan aura tout intérêt à identifier la nature du questionnement (modalités de réalisation vs finalités) sous-jacent aux insatisfactions au travail. Mais une analyse de la demande ne pourrait en rester là, car contextualiser une demande, c'est également considérer que le salarié peut vivre plus ou moins douloureusement une situation professionnelle incertaine. Et à ce propos, nous avons vu que les attentes de certains bénéficiaires à l'égard du professionnel qu'il rencontre dans le centre pouvaient largement déborder le cadre d'un bilan de compétences. La tentation psychothérapeutique est pourtant à vaincre, même lorsque la part entre la dimension professionnelle et la souffrance psychique a été faite (Schembri, 1992). Enfin, pour compléter ce qui vient d'être développé, rappelons que « faire un bilan de compétences, c'est accepter l'idée que l'individu qui demande ce bilan possède de lui-même, et en particulier de ses compétences, une image fautive, ou du moins incomplète et imprécise, ou même seulement incertaine » (Lévy-Leboyer, 1993). Il nous semblerait donc utile pour un conseiller de porter son attention, non seulement sur l'existence d'un projet initial, mais également sur les autres objets d'incertitudes qui sous-tendent la demande.
- 53 Partant d'un premier paradoxe (des bénéficiaires satisfaits alors que leurs projets ne sont pas réalisés), nos analyses ont permis d'en relever un second : si la situation qui avait conduit certains bénéficiaires à désirer un changement s'était améliorée depuis le

bilan, les évolutions ne s'étaient pas faites à partir du projet défini au terme du bilan. Or, nous avons proposé en introduction de lier le bilan à l'incertitude en définissant cette dernière comme la prise en charge du futur par la définition d'un projet.

- 54 À travers les fonctions attribuées au bilan par ces salariés, notre étude laisse percevoir que nous sommes en présence d'une démarche dont les ressorts résident moins dans la définition d'un projet adapté à la fois aux aspirations des sujets et au contexte socio-économique que dans sa capacité à permettre à ces sujets de resignifier leurs différents domaines et expériences de vie. Car en questionnant le futur, en anticipant, en se projetant, les bénéficiaires s'interrogent sur le sens qu'a pour eux le présent, leurs activités et leurs relations professionnelles et extra-professionnelles.
- 55 Au cours du bilan, ce futur, loin d'être figé, étroit et sans véritable perspective, devient, au contraire, dynamique, plus étendu et rassurant. En planifiant des actions, en se donnant des objectifs dans un avenir perçu ouvert et attirant, c'est alors le rapport au temps qui évolue, ou plus exactement, la représentation du temps et du soi dans le temps qui se modifie. Le bénéficiaire peut dès lors inscrire ses actions dans une perspective temporelle qui lie à la fois ses expériences passées, ses activités présentes et ses perspectives d'avenir dans ses différents domaines et expériences de vie. Mais le projet, les projets, peuvent alors être différés, car tout en sachant que « il sera toujours possible de rouvrir le dossier », le présent a pris, lui, de nouvelles significations. Au final, ce n'est donc pas tant la définition d'un projet qui lierait bilan et incertitude, que la perspective d'un futur fait de nouveaux possibles.
- 56 Cependant, avons-nous vraiment identifié des éléments qui pourraient expliquer que peu de salariés mènent à terme la reconversion professionnelle envisagée à la fin du bilan ? N'est-on pas tout simplement en présence d'une rationalisation de la part des sujets qui ont abandonné leur projet ? La méthodologie rétrospective ne nous permet pas d'apporter véritablement des réponses. Il y aurait là encore une piste de recherche intéressante à exploiter par un dispositif méthodologique longitudinal et prospectif. Quoi qu'il en soit, à partir de ce travail heuristique, nous formulons l'hypothèse que l'ouverture sur de nouveaux possibles et que la perspective d'un avenir différent ont pour effet de resignifier le présent. Et à ce titre, elles contribuent à améliorer la situation des candidats à la transition.
- 57 La confirmation de tels résultats pourrait également intéresser le praticien de l'orientation. Ainsi, l'objectif d'un bilan ne serait plus tant de mettre au point le projet professionnel réaliste et réalisable dont la mise au point a été scrupuleusement détaillée dans le document de synthèse à travers le plan d'action, que de susciter finalement une plus grande disponibilité au changement.
- 58 La plupart des hypothèses que nous avons formulées jusqu'ici concernent des champs pratiques. Aussi, terminerons-nous cet article en amorçant deux réflexions théoriques auxquelles nos observations peuvent encore contribuer : la première concerne la conception du sujet, la seconde celle de l'incertitude.
- 59 Les salariés que nous avons observés ne sont pas des sujets passifs qui ne font que s'adapter aux aléas de la vie professionnelle ou se soumettre aux contraintes de leur environnement. Au contraire, à travers les récits sur les conditions qui les ont amenés à consulter, sur le déroulement de leur démarche de bilan et sur leur devenir au cours des mois qui ont suivi celle-ci, nos analyses ont mis en évidence des sujets actifs. En refusant de se résigner, en voulant douter, les bénéficiaires rencontrés ont fait preuve de création, ont donné du sens à leurs activités professionnelles et non

professionnelles, ont utilisé un dispositif offert par la loi et, au bout du compte, ont décidé. Mais ces sujets actifs, sont également des sujets pluriels. Ainsi, nous avons identifié plusieurs fois des incidences des différents domaines de vie extra-professionnels sur les transitions professionnelles, et nous avons souligné en retour certains effets de ces transitions sur les sphères extra-professionnelles.

- 60 Notre équipe de recherche propose et développe depuis plusieurs années le modèle d'une socialisation organisationnelle active et plurielle des sujets (Baubion-Broye & Hajar, 1998). Un long développement de celui-ci dépasserait le cadre imparti à cet article, et nous renvoyons le lecteur intéressé aux références bibliographiques citées ainsi qu'aux autres contributions à ce numéro. Mais les analyses de la présente étude, tout comme celles présentées par Roques et Paillet à propos du système des activités (1996), soulignent, nous semble-t-il, la pertinence de ce modèle appliqué au bilan de compétences. Et l'on peut alors entrevoir tout l'intérêt qu'en tirerait le conseiller professionnel s'il l'utilisait dans les situations de transitions professionnelles vécues par les bénéficiaires.
- 61 Enfin, si nos analyses ont relevé de nombreux objets d'incertitude, elles ont souligné, à l'instar d'autres travaux sur l'incertitude temporelle (Leblanc & Laguerre, 1998), l'existence de plusieurs modalités d'incertitudes. Ainsi, nous avons montré que le bilan permettait de réduire certaines incertitudes, celles qui traduisent d'une part des états d'insatisfaction et de remise en cause et d'autre part, des difficultés à y voir clair, à définir des choix dans un futur perçu comme peu mobilisateur. Mais nous avons établi que ce même bilan contribuait à produire d'autres incertitudes, conditions du bien-être présent et du développement futur. Il y a donc, du point de vue du sujet, encore un paradoxe qui est celui d'un individu en quête de réduction de l'incertitude et qui par ailleurs, nous l'avons mainte fois souligné, crée et recherche de l'incertitude. Cependant, plus que de réduction de l'incertitude, les analyses ont montré qu'il s'agirait plutôt de maîtrise même de cette réduction. Le sujet veut maîtriser l'incertitude lorsqu'elle caractérise un avenir qui agit à son insu car il peut ensuite envisager de laisser la porte ouverte sur d'autres possibles. Et le fait que nombre de bénéficiaires ne semblent pas vouloir réduire toutes leurs incertitudes alimente finalement le débat sur le sens même de l'incertitude : faut-il s'efforcer de la réduire ou est-il nécessaire de la valoriser ? Laissons le bénéficiaire 4 conclure : « Il y a toujours le petit doute mais je pense que cela doit être pour tout le monde pareil. On ne peut pas être sûr et certain à 100 % de son idée. Sinon, on serait complètement, on ne serait pas normal quoi, on serait fou. Donc, moi, j'ai des doutes, j'ai des doutes... ».

BIBLIOGRAPHIE

- Baubion-Broye, A., & Hajar, V. (1998). Transitions psychosociales et activités de personnalisation. In A. Baubion-Broye (Éd.), *Événements de vie, transitions et construction de la personne* (pp. 17-43). Saint-Agne : Editions Érès.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris : P.U.F.

- Bourguignon, O., & Bydlowski, M. (1995). La recherche clinique en psychopathologie. Paris : P.U.F.
- Boutinet, J.-P. (1998). L'immaturité de la vie adulte. Le Sociologue. Paris : P.U.F. Boutinet, J.-P. (1995). Psychologie de la vie adulte. Que Sais-je ? Paris : P.U.F.
- Dosnon, O. (1996). L'indécision face au choix scolaire ou professionnel : concepts et mesures. L'Orientation Scolaire et Professionnelle, 25, I, 129-168.
- Ferrieux, D., & Carayon, D. (1997). Évaluation de l'aide apportée par un bilan de compétences en terme d'employabilité et de réinsertion de chômeurs de longue durée. Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 48, 4, 251-259.
- Gaudron, J.-P., & Bemaud, J.-L. (1997). Évaluation des effets individuels des bilans de compétences: théorie, méthode et résultats. In E. Brangier, N. Dubois, & C. Tarquinio (Éds.), Compétences et contextes professionnels, perspectives psychosociales (pp. 79-83). Université de Metz.
- Gelatt, H. B. (1989). Positive Uncertainty : A new decision making framework for counseling. Journal of Counseling Psychology, 36, 2, 256-256.
- Inspection Générale des Affaires Sociales (1997). Évaluation de la mise en oeuvre du droit des salariés au bilan de compétences. Notes de synthèse. Paris.
- Kop, J.-L., Dickes, P., Desprez, W., Bachacou, H., Danton, G., & Moriconi, T. (1997). L'évaluation des effets du bilan de compétences par les bénéficiaires. Résultats d'une enquête nationale. Connexion, 70, 95-108.
- Le Blanc, A., & Laguerre, F. (1998). Incertitudes temporelles et significations du travail chez les jeunes en situations de transition école-emploi : étude comparative. In A. Baubion-Broye (Éd.), Événements de vie, transitions et construction de la personne (pp. 133-157). SaintAgne : Éditions Érès.
- Lévy-Leboyer, C. (1992). Le bilan de compétences. Paris : Éditions d'Organisation. Mucchielli, A. (1994). Les méthodes qualitatives. Que sais-je ? Paris : P.U.F.
- Reuchlin, M. (1973). Probabilité et orientation. L'Orientation Scolaire et Professionnelle, 1, 7-29.
- Riverin-Simard, D. (1996). Le concept du chaos vocationnel : un pas théorique à l'aube du XX^e siècle ? L'Orientation Scolaire et Professionnelle, 25, 4, 467-487.
- Robert, M. (1988). Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie. Quebec : Edisem Inc.
- Roques, M., & Pailler, S. (1996). Système des activités et bilan de compétences. Revue de Carriérologie, 6, 25-35.
- Schembri, R. (1992). Les cinq démons du conseiller professionnel. Éducation Permanente, 109/110, 104-106.

RÉSUMÉS

Le but de cette recherche est d'explorer (1) les relations entre les incertitudes qui semblent caractériser les transitions professionnelles des consultants et leurs attentes par rapport à la démarche de bilan et (2) les liaisons entre les fonctions du bilan et les doutes levés ou qui subsistent. L'étude repose sur l'analyse qualitative de quatorze entretiens de bénéficiaires de bilan de compétences menés entre six et douze mois après leur démarche. Les résultats montrent que si le bilan contribue à faire évoluer la situation du sujet, ce n'est pas tant à partir du projet

défini au terme du bilan (qui existe), que des interactions entre un conseiller et un bénéficiaire actif, qui amènent ce dernier à lever des doutes sur lui-même, sur ses possibilités et ses compétences et lui font envisager un futur non fait de certitudes, mais d'autres possibles.

The goal of the research is to explore (1) the relationship between uncertainties that characterized the consultants career transitions and their expectations about the assessment procedure and (2) the link between the functions of the competences assessment and the doubts that were removed or that still remain. The study used a clinical method of interviews of fourteen consultants six to twelve months after the assessment. The results show that if the assessment contributes to an evolution of Me consultants' situation, it is not only because there is a career plan at the end of the assessment but because the interactions with the counselor bring the consultant, through the removing of his doubts about himself, his ability or his skills, to imagine a future not made of certainties but made of others possibilities

INDEX

Keywords : Uncertainty, competences assessment, career plan, career transition

Mots-clés : Incertitude, bilan de compétences, projet professionnel, transition professionnelle

AUTEURS

JEAN-PHILIPPE GAUDRON

est Maître de conférences en Psychologie à l'Université de Toulouse le Mirail et membres du laboratoire Personnalisation et Changements Sociaux.

VALÉRIE CAPDEVIELLE

est Maître de conférences en Psychologie à l'Université de Toulouse le Mirail et membres du laboratoire Personnalisation et Changements Sociaux.

NATHALIE CAYASSE

est psychologue du travail.