

Première Synthèses Informations

BILANS DE COMPÉTENCES ET BILANS DE COMPÉTENCES APPROFONDIS : VRAIS OU FAUX JUMEAUX ?

Le bilan de compétences et le bilan de compétences approfondi sont destinés à des publics différents et ils répondent à des logiques particulières. Le premier est destiné aux salariés pour les aider dans leur recherche de mobilité professionnelle. Le second s'adresse aux demandeurs d'emploi pour les aider à retrouver rapidement un emploi.

Dans leur application, ces dispositifs sont pourtant relativement proches. Entre l'aide à la mobilité choisie des salariés et l'appui à la réinsertion contrainte des demandeurs d'emploi, l'opposition n'est qu'apparente.

Pour ces deux dispositifs, l'insatisfaction professionnelle constitue le principal déclencheur du bilan. Les attentes des salariés, comme celles des demandeurs d'emploi, sont variées. Elles peuvent porter sur une évaluation de leurs compétences mobilisables sur le plan professionnel, une révélation d'une vocation cachée, une confirmation d'un projet professionnel déjà partiellement élaboré ou, enfin, une simple information ou orientation en vue d'une recherche d'emploi.

Né de la pratique des entreprises dans les années quatre-vingt, le bilan de compétences est devenu un droit suite à la loi du 31 décembre 1991 sur la formation professionnelle. Selon les termes de la loi, le bilan de compétences a pour objet de « permettre aux 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 ». Le bilan de compétences approfondi est une prestation proposée aux demandeurs d'emploi et mise en place par la convention d'assurance chômage du 1^{er} janvier 2001.

Deux dispositifs juridiquement distincts

Relativement proches du point de vue de leur appellation, le bilan de compétences et le bilan de compétences approfondi recouvrent des réalités juridiques et sociologiques distinctes.

Au regard des entretiens réalisés auprès des acteurs de ces dispositifs, ces deux types de bilans se distinguent d'abord par les publics auxquels ils s'adressent (encadré 1). Le droit au bilan de compétences est ouvert à tous les salariés et aux demandeurs d'emploi. Cependant, depuis l'apparition du bilan de compéten-

ces approfondi, c'est essentiellement cette prestation qui est proposée aux publics privés d'emploi, signataires d'un Plan d'aide au retour à l'emploi/Projet d'action personnalisé (PARE/PAP). Dans les faits, il existe une prestation pour les personnes en emploi et une autre pour les personnes sans emploi.

Les conditions d'entrée en bilan ne sont pas non plus les mêmes. Les textes encadrant le bilan de compétences insistent sur la démarche volontaire et l'accord nécessaire du salarié, y compris lorsque l'employeur est à l'origine de la demande et qu'il finance la prestation. Pour le bilan de compétences approfondi, c'est l'inverse. C'est le conseiller Anpe qui le prescrit, même si le demandeur d'emploi est à l'origine de la demande.

Les règles relatives à la confidentialité des résultats constituent un autre élément distinctif. Les textes régissant le bilan de compétences mentionnent que le prestataire doit transmettre au seul bénéficiaire la synthèse de la prestation réalisée, sauf si ce dernier autorise sa diffusion. Les résultats du bilan de compétences approfondi ne sont pas, en revanche, la propriété exclusive du bénéficiaire : à l'issue de ce bilan, le prestataire transmet une synthèse à l'Anpe.

La logique qui fonde les textes d'origine de ces deux dispositifs est différente. Fruit d'une démarche volontaire, le bilan de compétences apparaît comme une aide à la mobilité professionnelle choisie, permettant à chaque travailleur de maîtriser son devenir professionnel par la définition d'un projet ou d'une formation. Il s'agit d'un droit individuel qui s'applique au salarié, en dehors de son lien de subordination à l'employeur.

Le bilan de compétences approfondi s'inscrit dans une démarche plus globale d'orientation rationnelle des demandeurs d'emploi en vue de leur retour rapide à l'emploi. Il doit aider à valider, réorienter et élaborer un projet professionnel, en confrontant celui-ci aux capacités personnelles du demandeur d'emploi et aux possibilités offertes par le marché de l'emploi. Il s'inscrit davantage dans une logique collective : l'emploi est au centre de la prestation et renvoie au second plan le projet personnel du bénéficiaire. L'appellation « approfondi » fait de ce point de vue illusion : il ne s'agit pas d'un bilan plus poussé, mais plutôt d'une confrontation des pistes professionnelles dégagées au cours du bilan aux réalités du marché du travail (encadré 2).

Différents dans les textes, ces deux prestations apparaissent cependant proches dans la réalité de leur mise en œuvre.

Des attentes similaires

Lorsque « tout va bien » sur le plan professionnel, il est rare que salariés ou

demandeurs d'emploi s'engagent dans une démarche de bilan de compétences. L'insatisfaction professionnelle apparaît comme le principal déclencheur d'un bilan. Si les publics sont statutairement distincts et les objectifs affichés différents, dans les faits, un salarié peut être fortement incité par son employeur à réaliser un bilan de compétences et un demandeur d'emploi peut volontairement demander à bénéficier d'un bilan de compétences approfondi.

Les attentes à l'égard de ces deux prestations relèvent de catégories identiques, que l'on peut rassembler autour de quatre types : l'évaluation, la révélation, la confirmation et l'orientation.

« Dites-moi ce que je vaudrais ? » Cette demande d'évaluation caractérise des candidats ayant besoin de voir confirmées leurs capacités professionnelles parce qu'ils doutent souvent d'eux-mêmes et de ce qu'ils savent faire. Ils attendent du bilan une preuve de leurs compétences professionnelles, qu'ils ne trouvent pas ou plus sur leur lieu de travail.

« Dites-moi pour quel métier je suis fait ? » C'est la révélation d'une vocation jusque-là ignorée qui est ici cherchée. L'attente vis-à-vis du prestataire est très forte, celui-ci étant investi d'un savoir qui relève presque de la « magie ».

« Est-ce bien ça que je dois faire, est-ce bien ma voie ? » demandent les candidats à la recherche d'une confirmation de leur projet professionnel. Ces personnes, au parcours souvent chaotique, viennent chercher une garantie, une caution à leur choix d'orientation.

« Dites-moi dans quel secteur je peux trouver du travail ? » Il s'agit ici essentiellement d'une demande d'information, d'orientation en vue de la recherche d'un emploi. Cette attente rassemble des profils assez divers : salariés amenés à quitter leur poste et qui s'interrogent sur les « métiers porteurs », cadres ayant séjourné à l'étranger et souhaitant réinvestir le marché de l'emploi français, personnes non qualifiées cherchant « n'importe quel travail » ou salariés désireux de créer leur propre entreprise.

Quelles que soient leurs attentes, les candidats espèrent toujours quelque chose de la prestation, même s'ils l'expriment plus ou moins clairement. L'attente n'est toutefois pas figée. Elle peut évoluer au cours du bilan, d'autant que les candidats arrivent souvent avec une vision très abstraite du contenu du bilan.

Une palette de prestations

Dans le nouveau cahier des charges de l'Anpe, il est précisé que le bilan de compétences approfondi « est un bilan de compétences au sens de la loi », sans plus de définition sur la prestation elle-même. Seuls la durée de la prestation et le nombre d'étapes sont clairement encadrés. La

durée moyenne est de 20 heures alors que, pour le bilan de compétences, elle est de 24 heures maximum, durée limite pour la prise en charge des salariés.

Les deux prestations comprennent aujourd'hui trois phases :

Dans la phase préliminaire, le bénéficiaire confirme son engagement dans la démarche de bilan. Le prestataire analyse la nature de la demande et l'informe des conditions de réalisation. La deuxième phase, dite « d'investigation », permet au candidat d'isoler ses compétences personnelles et professionnelles et d'analyser ses motivations à travers un historique de son cursus scolaire et professionnel. La phase de conclusion s'achève par la rédaction d'un document de synthèse qui résume les deux phases précédentes, précise le projet professionnel ou de formation, ainsi que les pistes d'action à suivre. Pour le bilan

Encadré 1

COMPRENDRE LES BILANS DE COMPÉTENCES : SES PROCESSUS ET SES CONSÉQUENCES

L'étude, dont les principales conclusions sont présentées ici, s'inscrit dans un appel à projet de la Dares sur les « bilans de compétences et bilans de compétences approfondis en 2002 ». L'objectif était de « mieux comprendre les mécanismes de mise en œuvre des bilans de compétences, leur processus de réalisation, leur contenu et les effets produits sur les parcours individuels et professionnels des bénéficiaires ».

La recherche a été menée par l'équipe du centre associé au Céreq de Nantes rattachée au laboratoire Droit et changement social (UMR CNRS 6028). Elle visait à combiner une analyse sociologique des parcours des bénéficiaires et une analyse juridique des textes réglementaires et des documents contractualisant les prestations. La problématique visait à questionner l'opposition entre le bilan de compétences comme « aide à la mobilité choisie » et le bilan de compétences approfondi comme « outil à la mobilité contrainte ».

L'étude juridique se fonde sur une analyse des documents et des textes relatifs à ces deux dispositifs. L'analyse sociologique s'appuie sur 75 entretiens auprès d'institutionnels locaux et régionaux, de prescripteurs, de prestataires et de bénéficiaires de bilan. Chaque bénéficiaire a été interrogé à trois reprises : avant son entrée en bilan, juste à sa sortie et entre trois et six mois après le bilan. Ces entretiens, semi-directifs, et réalisés en face à face, ont duré entre trois quarts d'heure et deux heures.

L'étude a donné lieu à un rapport : « Analyse comparative des bilans de compétences et des bilans de compétences approfondis en Loire-Atlantique, approche sociologique et juridique », A.-C. Hardy-Dubernet, K. Barragan, G. Dabek, L. Epiard, V. Gosseume, janvier 2004.

de compétences approfondi, il s'agit d'un document préétabli intitulé « conclusions » comportant trois feuillets : « le déroulement de bilan », « le projet professionnel » et « le parcours de retour à l'emploi ». Pour le bilan de compétences, les textes ne font pas mention d'une obligation de rédaction de synthèse. C'est pourquoi, dans certains cas, aucun document de synthèse n'est rédigé, la restitution se faisant sous forme orale, notamment lors de bilans de compétences réalisés dans le cadre des congés individuels de formation (CIF).

Sur le contenu, l'utilisation des outils n'obéit à aucune règle standardisée : tests informatiques ou écrits, cahiers de suivi, entretiens plus ou moins directifs, visites aux entreprises, démarches diverses. Chaque prestataire a sa propre façon de concevoir un bilan, d'où un travail personnel qui peut être important, pour lui comme pour le bénéficiaire. Les procédures très standardisées reposant sur de nombreux outils (tests, exercices sur papier) peuvent parfois bloquer la créativité d'une prestation, au contraire de celles qui s'élaborent au fil des rencontres et en fonction du profil du candidat.

Au final, les synthèses recouvrent un spectre très large : de l'analyse très psychologique à l'état des lieux professionnel, les limites de l'intervention du prestataire sont floues. C'est la capacité du consultant à s'adapter à la demande qui fait la différence, indépendamment du type de bilan. Car si le bilan de compétences approfondi prévoit une phase de confrontation aux données du marché de l'emploi, les prestataires l'interprètent souvent de façon différente. Pour certains, il s'agit de simples rencontres auprès de professionnels en entreprises. Pour d'autres, il s'agit d'un travail de recherche d'emploi. Obligatoire lors des bilans de compétences approfondis, cette recherche d'emploi peut aussi exister dans le cadre des bilans de compétences.

Des effets souvent différents des objectifs affichés

Chez presque tous les bénéficiaires interrogés, le bilan a un effet positif immédiat sur le bien-être. Les demandeurs d'emploi comme les salariés s'expriment de manière plus audible, se tiennent plus droit, parlent d'avenir. La prise en charge individuelle pendant le bilan permet visiblement aux individus, en situation sociale difficile, de reprendre confiance en eux et cela, quel que soit leur degré de satisfaction vis-à-vis de la prestation. Cette modification du comportement peut avoir un effet durable si elle permet aux candidats de mieux passer les entretiens de recrutement et déclenche l'embauche. Mais elle risque de s'atténuer si le retour du salarié sur son poste ne s'accompagne pas de changements perceptibles dans sa situation personnelle.

Encadré 2

| BILAN DE COMPÉTENCES | BILAN DE COMPÉTENCES APPROFONDIS |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nature de la prestation | Nature de la prestation |
| Action dans le champ de la formation professionnelle continue, pouvant faire l'objet d'un congé de formation individuel spécifique dénommé « congé de bilan de compétences ». | Prestation de l'Anpe s'inscrivant au sein des prestations de service d'accompagnement individuel renforcé. |
| Finalités | Finalités |
| Analyser les compétences professionnelles et personnelles de l'intéressé, ainsi que ses aptitudes et motivations. Définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation. | Faire un bilan de ses expériences professionnelles. Approfondir, réorienter ou valider un projet professionnel. Définir ou redéfinir un parcours de retour à l'emploi. |
| Conditions de réalisation du bilan | Conditions de réalisation du bilan |
| Convention tripartite conclue entre le salarié bénéficiaire, l'organisme paritaire ou l'employeur, l'organisme prestataire. | Document d'engagement précisant la commande de l'Anpe et le contrat d'accompagnement entre le bénéficiaire et le prestataire. |
| Bénéficiaires | Bénéficiaires |
| Salariés, demandeurs d'emploi, agents publics, non-salariés (commerçants, artisans, professions libérales). | Toute personne à la recherche d'un emploi, indemnisée ou non, possédant une expérience professionnelle. |
| Durée | Durée |
| La durée du congé ne peut excéder 24 heures de temps de travail, consécutives ou non. | La durée moyenne de 20 heures se déroulant sur une période maximum de 42 jours calendaires. |
| Initiative | Initiative |
| Demande de l'employeur, dans le cadre du plan de formation de l'entreprise. Initiative du salarié dans le cadre d'un congé bilan de compétences, ou encore hors temps de travail. | Prescription du conseiller Anpe. Demande de la personne privée d'emploi. |
| Garanties | Garanties |
| Consentement du travailleur. Pertinence et fiabilité des méthodes. Secret professionnel des prestataires. Le bénéficiaire du bilan est propriétaire des résultats. | Accord express du demandeur d'emploi. Pertinence et fiabilité des méthodes et outils. Confidentialité des informations. Restitution par le prestataire du document intitulé « conclusion du bilan » à l'Anpe. |
| Financements | Financements |
| Plan de formation : prise en charge par l'employeur. CIF : organisme paritaire dont dépend l'entreprise. | Unédic État Cofinancement du Fonds social européen. |

Les attentes formulées sont parfois satisfaites. Certains candidats sortent avec une « vocation » révélée au cours de la prestation. D'autres paraissent confirmés dans leur projet. L'opinion sur l'évaluation de leurs compétences professionnelles est plus mitigée, même si les candidats sortent plutôt rassurés sur eux-mêmes. Construite en dehors des situations concrètes de travail, l'évaluation prend en effet la forme d'une auto-évaluation, uniquement subordonnée aux dires du candidat (encadré 3).

Les effets du bilan peuvent également s'éloigner assez fortement des objectifs

formels initiaux. Si l'on considère le bilan de compétences approfondi comme une mesure de « retour rapide à l'emploi », on peut l'interpréter comme le moyen d'orienter les demandeurs d'emploi sur des secteurs où leurs chances d'embauche sont maximales. Or, c'est parfois l'effet inverse qui se produit, car l'objectif des prestataires est surtout de donner satisfaction aux bénéficiaires, y compris lorsqu'ils veulent quitter une branche où ils pourraient facilement se réemployer. De même, le bilan de compétences ne peut se réduire à une aide à la gestion personnelle d'une carrière. C'est en effet souvent à

l'occasion d'un conflit ou d'un malaise dans la relation de travail que le bilan trouve sa place. Sa fonction apparaît alors collective, dans la mesure où il paraît jouer un rôle médiateur entre l'employeur et le salarié. Mais l'entreprise l'utilise peu, rendant cette fonction souvent inopérante et décevante sur le moyen terme.

Mobilité choisie ou contrainte : une distinction pas toujours pertinente

Entre un bilan de compétences, aide à la mobilité choisie des salariés, et un bilan de compétences approfondi, aide à la mobilité contrainte des demandeurs d'emploi, l'opposition est plus apparente que réelle. Le bilan de compétences se réalise en dehors du lien de subordination unissant le salarié à son employeur, souvent dans un moment de conflit. Le bénéficiaire le perçoit alors comme un moyen de modifier l'opinion de l'employeur à son égard. Inversement, si le bilan de compétences approfondi contractualise les rapports entre le demandeur d'emploi et l'Anpe, les obligations réciproques qui en découlent sont souvent vécues comme peu contraignantes. Les demandeurs d'emploi ne se sentent pas liés aux conclusions du bilan. Quant aux agents de l'Anpe, ils ont souvent des difficultés à se saisir efficacement des résultats de ces prestations, dès lors qu'ils ne sont pas en charge individuellement du suivi du demandeur d'emploi.

Ces deux dispositifs ne donnent d'ailleurs lieu à aucun contentieux, ce qui n'est pas en soi positif. Ce peut être le symptôme que ces droits individuels sont si peu définis et appropriés que les principaux intéressés n'ont pas les moyens ou l'envie de les discuter. Ceci peut s'expliquer de deux manières. D'une part, comme les bilans reposent sur le principe de l'auto-évaluation, les bénéficiaires sont placés dans une posture qui les rend, au premier chef, responsables du résultat de la prestation. D'autre part, comme les bénéficiaires ne sont pas les financeurs, ils ne sont pas fondés, juridiquement, à contester la prestation. En effet, seuls les financeurs, en cas d'insatisfaction, du tra-

Encadré 3

LES MOTS POUR LE DIRE

Dites-moi...

Monsieur X sollicite un bilan de compétences à un moment de son activité où il doute beaucoup de ses compétences professionnelles. De formation technique, il doit assurer aujourd'hui des responsabilités dans le management pour lequel il n'a pas été formé. Dans l'impossibilité d'engager un dialogue avec son employeur, il attend de son bilan une identification claire de sa position dans l'entreprise.

Quelque part ma question c'est : si j'avais un CV à faire, qu'est-ce que je me mettrais comme profession ? (...) Est-ce que je suis un chargé d'affaires ? C'est des questions comme ça que je me pose. Je ne sais pas si je vais avoir vraiment la réponse mais (...) Bon je resterai peut-être chez X, mais après je vais peut-être aller voir mon responsable et puis lui dire : « Ben, voilà, je suis meilleur là, là et là ! »

La révélation, la vocation

Mme Y, jeune femme âgée de 31 ans, vient de déménager suite à la mutation de son époux. Elle a exercé son activité professionnelle au sein de services Ressources humaines de diverses sociétés de la région parisienne et ne souhaite pas poursuivre dans cette voie. Elle a entamé un bilan de compétences approfondi car elle ne savait pas où chercher du travail et s'exprime ici à l'issue de la prestation.

J'avais toutes ces idées dans ma tête en fait, il y avait plein de choses, et en fait c'est grâce à elle (la consultante)... elle a su trouver le mot, finalement qui était sous-jacent à tout ça. C'est finalement ce qu'on peut appeler le domaine de la prévention. (...) Moi ce qui m'intéresse c'est tout ce qui est changement de comportement, sensibilisation pour les jeunes notamment, pour l'environnement, pour la santé. Et en fait tout ça, c'est de la prévention ! Donc, c'est le domaine de prévention qui m'intéresse. Et, quand elle a dit ce mot-là, pour moi ça a été « tilt » ! Ça a été le déclic, je me suis dit : c'est ça, effectivement !

Les limites de l'auto-évaluation

Mme Z, comptable de 52 ans, a été formée sur le tas. Elle a réalisé un bilan de compétences sur les conseils de son employeur à l'issue d'une demande de formation, mais surtout parce qu'elle est souvent remise en cause par son supérieur hiérarchique. Elle espérait pouvoir apporter à ce dernier des preuves de ses propres compétences, mais s'interroge à l'issue du bilan sur la valeur de ce qui a été évalué.

Mme Z : On dit vous pouvez être formatrice ! Formatrice en quoi ? Forcément en comptabilité puisque je suis comptable ! mais la personne qui m'a dit ça, elle ne sait pas si je suis une bonne comptable ! elle ne sait pas si je sais compter !

Q : Ce que vous dites, c'est que vous avez le sentiment que vos compétences professionnelles elles-mêmes, en tant que professionnelle dans votre travail, n'ont pas été évaluées ?

Mme Z : Non, ce n'est pas ça.

Q : Alors c'est quoi qui a été évalué ?

Mme Z : Ma personnalité. Oui. Je crois. (...) On marque sur un papier ce qu'on a fait. On sait faire ceci, on sait faire cela. Mais la personne en face ne sait pas si je sais faire ceci, si je sais faire cela. Moi je lui dicte, c'est tout, elle n'a pas de preuve !

vail fourni par le prestataire, peuvent lui retirer l'habilitation. Mais, à ce jour, dans ce cas, aucun bénéficiaire n'a été indemnisé d'une quelconque manière. Parler donc de droit individuel et de « propriété » n'est pas totalement approprié. Car les bilans de compétences mettent toujours en jeu plus que le prestataire et le candidat : il y a toujours un troisième

acteur, le financeur, qui noue avec eux des relations complexes : que ce soit l'Anpe, l'employeur ou un organisme paritaire collecteur agréé au titre du congé individuel de formation (OPACIF).

Valérie GOSSEAUME
Anne-Chantal HARDY-DUBERNET
(Centre associé au Cereq - Nantes).

PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES sont éditées par le Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) 39-43, quai André Citroën, 75902 Paris Cedex 15. www.travail.gouv.fr (Rubrique Études et Statistiques) - Directeur de la publication : Annie Fouquet.
Téléphone Publications : 01.44.38.22.60 ou 61) - Documentation : 01.44.38.23.12 ou 14) - Télécopie : 01.44.38.24.43
Réponse à la demande : 01.44.38.23.89 / e-mail : dares.communication@dares.travail.gouv.fr
Rédacteur en chef : Gilles Rotman. Secrétariat de rédaction : Evelyn Ferreira et Francine Tabaton. Maquettistes : Daniel Lepasant, Guy Barbut, Thierry Duret. Conception graphique : Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale. Reprographie : DAGEMO.
Abonnements : La Documentation française, 124, rue Henri Barbusse 93308 Aubervilliers Cedex. Tél. : 01.40.15.70.00. Télécopie : 01.40.15.68.00 - www.ladocumentationfrancaise.fr
PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES - Abonnement 1 an (52 n°) : France (TTC) 116 €, CEE (TTC) 122,20 €, hors CEE (TTC) 124,30 €. Publicité : Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale. Dépôt légal : à parution. Numéro de commission paritaire : 3124 AD. ISSN 1253 - 1545.