HAL open science

L'orientation professionnelle des salariés face aux risques des transitions professionnelles

Coralie Perez, Elsa Personnaz

▶ To cite this version:

Coralie Perez, Elsa Personnaz. L'orientation professionnelle des salariés face aux risques des transitions professionnelles. Transitions professionnelles et risques, 15, pp.61-75, 2006. halshs-00311398

HAL Id: halshs-00311398
https://shs.hal.science/halshs-00311398v1

Submitted on 2 Apr 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

PEREZ C., PERSONNAZ E[1]., 2006, "L'orientation professionnelle des salariés face aux risques des transitions professionnelles", dans P. Béret et al. (eds), *Transitions professionnelles et risques*, Relief n°15, Céreq, Marseille, juin, pp.61-75.

[1] Les auteurs étaient chargées d'études au Céreq lors de la rédaction de ce texte.

1. L'orientation des salariés : entre discours et injonction

1.1. La promotion récente de l'orientation professionnelle des adultes au service de la mobilisation

Depuis plusieurs années, on assiste à de nombreuses manifestions d'intérêt pour l'orientation professionnelle émanant des organisations internationales telles que l'OCDE ou la Banque Mondiale, et de la Commission européenne. En 2000, l'OCDE a ainsi lancé un programme de recension et d'analyse des systèmes « d'information, d'orientation et de conseil »[2] dans un panel de 14 pays. L'objectif était de « combler l'écart » entre les politiques publiques d'emploi et de formation (y.c. les services publics d'emploi) et les pratiques de l'orientation professionnelle au motif que « l'adoption progressive d'une stratégie d'apprentissage tout au long de la vie dans les pays de l'OCDE et l'accent mis sur l'employabilité dans les politiques d'emploi entraînent de nouveaux défis pour l'orientation professionnelle » (OCDE, 2004). A la demande de la Commission européenne, le Cedefop (Centre for the Development of Vocational Training) et ETF (European Training Foundation) décident d'étendre cette analyse aux états-membres non étudiés par l'OCDE dont la France (Sultana, 2004) ainsi qu'aux futurs membres (ETF, 2003) ; la Banque Mondiale s'intéressant, pour sa part, aux « middle income countries » (World Bank, 2003). Au total, 37 pays ont été soumis à la revue de ces organisations. Plus récemment et dans le prolongement de ces trois études, la Commission européenne a financé un travail sur l'élaboration d'un modèle de Service Public d'Emploi (SPE) qui s'appuie sur l'analyse des services d'information, d'orientation et de conseil délivrés au sein des SPE et la mise en exergue de bonnes pratiques (Sultana, Watts, 2005).

Ces soudaines manifestations d'intérêt d'organisations aussi éminentes pour un thème aussi ancien que l'orientation professionnelle ne manquent pas d'interroger. L'orientation est, au moins en France, un champ professionnel ancien, bien organisé pour ce qui concerne l'orientation scolaire moins bien délimité pour l'orientation des adultes, avec ses praticiens, ses qualifications et des organisations emblématiques (ONISEP, INETOP, AFPA, CIBC…).

Pour comprendre cette mise à l'agenda politique européen de l'orientation professionnelle, il faut en rappeler le contexte. Depuis plusieurs années, les systèmes traditionnels de protection sociale sont remis en cause et la promotion de l'activité et de l'employabilité s'est substituée à la lutte contre le chômage. Ainsi, et depuis le Livre blanc de Jacques Delors, la lutte contre le chômage passe moins par l'encouragement à l'investissement public et privé et à la création d'emploi par la croissance que par la nécessité affirmée de supprimer les « barrières » à l'emploi, ou plutôt à l'activité. Cela se traduit par la promotion d'une offre de travail flexible et donc d'une main d'œuvre formée, qualifiée, adaptable et réactive aux changements économiques et fluctuations du marché du travail. Dès lors, les systèmes de protection sociale ainsi que d'éducation et de formation sont critiqués en ce qu'ils ne favorisent pas cette nécessaire adaptation des travailleurs aux besoins de l'économie.

Dans ce cadre, il faut faire du salarié un « sujet actif » capable de s'adapter aux relations d'emploi flexible et de gérer ses transitions sur le marché du travail. Activation, individualisation, autonomie sont les maîtres-mots d'un « État social actif »[3] où la personne (demandeur d'emploi, licencié économique, salarié désireux ou contraint à une mobilité) doit mobiliser les services existants dans une démarche active de mobilité professionnelle. Le regain d'intérêt pour les services d'orientation

---

[2] « Guidance » est le terme générique employé dans les rapports cités. Il comprend à la fois les dimensions d'information, de conseil et d'orientation. Dans la suite du texte, nous emploierons le terme « d'orientation ».

[3] Nous faisons ici référence au texte stimulant de Bonvin et Moachon (cf. bibliographie). Les auteurs distinguent l'Etat-Providence keynésien dont « une des clefs du succès réside dans sa faculté d'intégrer chacun de ces déficits de capacité (individuels, collectifs ou mauvais appariement entre ces deux dimensions) sous la forme de risques sociaux » de l'État social actif. Ce dernier réintroduit la responsabilité individuelle (et donc la recherche de la faute) dans la survenance d'un risque social, et en particulier celui du chômage (occurrence, durée) et de l'inactivité. Ainsi, face à l'injonction d'augmenter les taux d'activité, les politiques sociales reconsidèrent la manière de définir et d'évaluer la capacité de travail des individus. On assiste là à une remarchandisation des politiques sociales dont la portée, en termes de « subversion de la logique de l'État social traditionnel » reste indéterminée.

s'expliquent alors par le fait qu'ils sont appelés à occuper une place cruciale, car concourent à améliorer l'information et la fluidité du marché du travail. On assiste donc à un déplacement de la signification, des fonctions et des pratiques « traditionnelles » de l'orientation[4]. En effet, la fonction actuelle pourrait être celle d'étayer le cadre cognitif de la mobilisation des individus, actifs ou inactifs. L'orientation peut alors s'entendre comme rassemblant des actions de médiation visant l'amélioration de l'employabilité et de la mobilité des travailleurs privés d'emploi, mais également à favoriser l'organisation des transitions entre différentes situations sur le marché du travail. Elle peut prendre des formes diverses, des exercices de « profilage » pour évaluer l'employabilité et l'autonomie des individus aux services d'outplacement dans le cadre de plans sociaux en passant par l'accompagnement, notion floue à l'interface des politiques sociales et des politiques d'emploi, souvent confondue en pratique avec l'orientation.

Donc l'orientation professionnelle des adultes est mise au service de la mobilisation des personnes, et en particulier de l'activation des chômeurs. Nous laisserons là ce dernier aspect (qui n'est pas le moindre), pour nous concentrer ici sur l'orientation des salariés en activité, ou licenciés ou bien encore menacés de l'être. Nous nous appuyons sur un travail de terrain conduit entre octobre 2005 et janvier 2006 en région PACA auprès de plusieurs structures délivrant des services et prestations d'orientation (cf. encadré 1 et 2). Sans prétendre à la représentativité et à l'exhaustivité des services d'orientation proposés aux salariés, le choix des structures et des prestations nous paraît suffisamment éclairant sur les logiques à l'œuvre.

Encadré 1 : Une étude comparative européenne sur l'orientation des adultes

Cette réflexion s'inscrit dans le cadre d'une étude comparative européenne financée par le programme Léonardo da Vinci « *Comparative and evaluative analysis of guidance and counselling services for out of work individuals and workers at risk in five European countries. Ref number : ES/04/C/F/RF-80900* »
Le consortium est composé de 5 équipes : l'ICAS Institute (Espagne), l'Université de Stirling (Royaume-Uni), Fachhochschule Darmstadt (Allemagne), l'Université de Ljubljana (Slovénie) et le Céreq (France).
Le projet définit ces services comme des « actions de médiation visant l'amélioration de l'employabilité et de la mobilité des travailleurs privés d'emploi, mais également à favoriser l'organisation des transitions entre différentes situations sur le marché du travail ». La première phase du projet, achevée, a proposé une analyse synthétique et comparative des systèmes d'orientation professionnelle des adultes. La seconde, sur laquelle se base plus particulièrement cette communication, vise à appréhender de manière qualitative les processus à l'œuvre dans la production de services d'orientation. L'étude a débuté en octobre 2004 et pour une durée de 3 ans.

Pour plus d'informations sur cette étude, voir le site dédié : www.fh-darmstadt.de/guidance-in-europe/

1.2. L'orientation professionnelle des salariés dans le contexte français

Ce discours sur la mobilisation véhiculé par les grandes organisations internationales et par la Commission européenne ne se traduit pas de la même manière selon les contextes sociétaux ; on en trouve des échos et des traductions diverses dans les États membres. En France, il vient raviver des tensions existantes dans ce champ professionnel. Avant de d'envisager comment certaines des structures au prise avec l'orientation professionnelle des salariés en France s'approprient et transmettent le discours sur la mobilisation, un détour par la récente loi sur la formation professionnelle est utile pour comprendre la place désormais accordée à l'orientation.

[4] Ceci vise à décrire une tendance. Il ne faut cependant pas oublier que la tension entre préoccupation économique et préoccupation individuelle a toujours existé dans la pratique et l'analyse de l'orientation professionnelle (voir infra).

Une tradition de l'orientation professionnelle des adultes

Il existe en France une tradition de l'orientation des adultes. Les démarches planificatrices de l'après-guerre faisaient reposer l'orientation des salariés sur la tentative de maîtriser par le système éducatif les flux nécessaires au système de production. La régulation de l'orientation professionnelle était en fait assurée pour l'essentiel par l'école et se fondait sur des analyses prospectives, les pratiques d'orientation des salariés se limitant, en substance, à faciliter leur mobilité vers les secteurs en pénurie de main d'œuvre. Mais ce modèle largement teinté d'adéquationnisme s'est épuisé à l'épreuve d'un chômage devenu massif et reconnu structurel et de l'augmentation des mobilités professionnelles, le plus souvent contraintes. Le développement des pratiques d'orientation auprès des jeunes et des adultes, salariés et demandeurs d'emploi, apparaît ainsi à partir des années 80, comme des tentatives d'adaptation des systèmes de formation et d'emploi aux problèmes d'insertion des jeunes, de licenciements économiques massifs et de chômage de longue durée. Il existe ainsi un lien étroit entre le développement des pratiques d'orientation professionnelle et les impératifs de la lutte contre le chômage, enjeux largement énoncés et débattus depuis les instances communautaires.

La loi de 1971, initiée par Jacques Delors, instituant le système français de formation continue ne fait pas explicitement mention de l'orientation professionnelle. Cependant et au fil des ans, une division nette apparaît entre la formation-adaptation à l'emploi à l'initiative de l'employeur et les formations longues, qualifiantes, financées par l'État et les organismes mutualisateurs (notamment au titre du Congé Individuel de Formation). La notion de promotion sociale tend à être remplacée par celle d'itinéraires de formation et de mobilité d'emplois, et la notion de qualification par celle de compétence. L'orientation professionnelle s'affirme en creux, face à la discontinuité des trajectoires professionnelles et la nécessité de "rebondir"[5]. Elle accompagne aussi l'érosion des marchés internes ; les cellules de reclassement qui accueillent les licenciés économiques lors de plans sociaux et fournissent un service d'information et d'orientation co-financé par l'État et l'employeur, prolifèrent dans les années 80.

La création du bilan de compétences en 1991 ainsi que des CIBC (Centre inter-institutionnels de bilans de compétences), structures chargées de le mettre en œuvre, d'en faire la promotion sur le territoire et de véhiculer les « bonnes pratiques », constitue une véritable spécificité nationale ; le bilan étant le parangon de la prestation d'orientation. Il réaffirme dans sa définition la dimension "projet" de la personne-: « les actions permettant de réaliser un bilan de compétences ont pour objet 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 » (Code du travail, art.L931-21). Si la dimension professionnelle est bien présente et justifie son inscription dans le Code du travail, le bilan doit néanmoins permettre à l'intéressé de clarifier « ses valeurs, ses intérêts, ses aspirations ainsi que les facteurs déterminant sa motivation », et de l'aider à « déceler ses ressources et ses potentialités inexploitées ». Les techniques d'évaluation sont utilisées de façon collaborative, en ce qu'elles impliquent la personne dans l'exploration de ses compétences (Blanchard, 2002).

L'orientation professionnelle : entre "projet professionnel" et nécessité économique

Le regain d'intérêt pour l'orientation a ravivé des tensions qui existaient déjà dans ce champ professionnel en France. Ainsi, la confrontation entre aptitudes et exigences professionnelles a toujours fait l'objet de critiques : « l'orientation professionnelle, loin d'être, dans son expression réelle et concrète, et dans sa tendance générale, fondée sur la primauté des tendances individuelles, se trouve au contraire entièrement placée sous la dépendance des nécessités économiques du pays, c'est à dire de ses besoins tels qu'ils sont jusqu'à présent déterminés par les classes et les groupements qui le dirigent » (Naville, 1945). Ce sont moins les aptitudes que la division du travail qui guident l'orientation professionnelle. Il s'agit plutôt d'assurer l'adaptabilité [qui] « a un contenu social au moins aussi important que son contenu psychologique » (Naville, op.cit.). On trouve ainsi posé les termes d'un débat qui conserve toute son actualité.

[5] Pour reprendre le titre d'un magazine mensuel créé en 1993 et ciblé sur les demandeurs d'emploi et les salariés "en reconversion dans l'appréhension de leur devenir professionnel" (www.rebondir.fr).

Le Bilan de compétences approfondi, créé en 2001 pour les demandeurs d'emploi, parachève cette tendance. Finalisé par un retour rapide à l'emploi, le projet professionnel est moins guidé par les aspirations de la personne que par les offres d'emploi disponibles. Le dispositif est, dans son essence, dévoyé comme l'a constaté une étude récemment parue (cf. Gosseaume, Hardy-Dubernet, 2005). L'existence de deux définitions d'un dispositif similaire en apparence reflète bien la tension entre projet personnel et nécessité économique au cœur du processus d'orientation, et la segmentation de l'orientation selon la position sur le marché du travail. La co-construction d'une évaluation des aptitudes et des moyens de réaliser un projet professionnel et personnel pour les salariés au cours de leur vie active, s'oppose à l'examen des capacités professionnelles du demandeur d'emploi et aux conseils d'orientation qui lui sont prodigués afin qu'il sorte au plus vite du chômage. A ces deux visions de l'orientation correspondent des flux de bénéficiaires très différents.

L'orientation professionnelle, qui était définie en creux, de façon implicite dans les textes législatifs sur la formation professionnelle, est désormais clairement affirmée dans l'accord national interprofessionnel sur « la formation tout au long de la vie professionnelle » signé en septembre 2003 et repris dans la loi du 4 mai 2004.

L'orientation et l'esprit de la loi du 4 mai 2004 sur la formation tout au long de la vie professionnelle

Le premier chapitre de l'accord intitulé « information et orientation tout au long de la vie » exprime l'importance que les partenaires sociaux ont voulu accorder à cette question. La loi y énonce les dispositifs devant servir de support à ces fonction : les entretiens professionnels, les bilans de compétences, la validation des acquis de l'expérience (VAE) ou encore le « passeport formation ». Outre ces dispositifs destinés aux salariés, la création d'observatoires prospectifs des métiers et des qualifications dans chaque branche professionnelle doit permettre aux entreprises de mieux définir en amont leurs besoins de qualification et les politiques de formation adéquates, et aux salariés de bâtir des projets professionnels adéquats. Ainsi, par l'intitulé même de l'accord « formation tout au long de la vie professionnelle », on constate que l'information et l'orientation sont indissociables de la formation.

L'introduction explicite de l'orientation est liée au passage d'une vision statique de la formation, parenthèse dans une vie professionnelle, à la vision dynamique d'un parcours professionnel où s'intègre, entre autres, la formation. Tous les acteurs de la formation professionnelle continue sont invités par l'accord à contribuer à la mise en œuvre de ce parcours professionnel, que ce soit par une meilleure information des dispositifs existants ou par un accompagnement du salarié dans certaines étapes de son parcours. L'information fait l'objet d'une attention particulière et n'est pas du seul ressort de la puissance publique (cf. Maggi-Germain, 2004). L'accord attribue aussi au Fongecif une mission d'information sur les dispositifs de formation, de validation des acquis de l'expérience et de bilan de compétences. L'accompagnement personnalisé du salarié est également mis en avant. Le Fongecif voit, là encore, son action précisée : il doit proposer au salarié un « accompagnement dans le choix de son orientation professionnelle » et un « appui à l'élaboration de son projet ».

Par ailleurs, l'accord prône le principe du « salarié acteur de sa formation » ; son évolution professionnelle dépend donc de sa capacité à mobiliser les dispositifs et services existants. La notion de « projet professionnel » est explicitement introduite dans l'accord et renforce le caractère individualisé et personnalisé de la position sur le marché du travail. Celle-ci est moins le résultat de rapports de force économique et sociaux, générateurs de chômage, de précarité et parfois « d'exclusion », que de « mauvais calculs » d'un agent économique rationnel censé mobiliser les ressources existantes au service d'un projet professionnel "réaliste". Ainsi, l'accord précise que le projet doit tenir compte « non seulement des besoins en qualification de son entreprise ou, plus généralement de ceux du monde économique, mais aussi de sa propre ambition de développer ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles ». Dès lors que les ressources existent et sont portées à la connaissance de l'individu, l'échec (le chômage et l'inactivité) peut être attribué à son manque de discernement. Le principe du « salarié acteur de sa formation » introduit par là l'initiative individuelle comme moteur des évolutions professionnelles et la « responsabilisation » de l'individu dans le maintien et le perfectionnement de ses connaissances ; la mise en place du DIF

(Droit Individuel à la Formation) illustre à la fois l'ambition et l'ambiguïté de ce projet (cf. Maggi-Germain, 2004).

Les prestataires de services d'orientation face au discours sur la mobilisation

Anticipation et dynamisme pour les salariés en activité

Les structures qui s'adressent majoritairement aux salariés (et notamment celles sur lesquelles ont porté nos observations – voir encadré 2) promeuvent un discours sur la mobilisation, et plus particulièrement depuis le vote de la loi sur la formation professionnelle en 2004 mais avec des variantes et des nuances selon les structures.

Globalement, le salarié est appelé à une nouvelle attitude ; celle d'un individu « acteur de son parcours professionnel » qui, face au fonctionnement et aux aléas du marché du travail (conjoncture économique, précarité de l'emploi, obsolescence des qualifications…) adopte un comportement dynamique et anticipatif. Ainsi, les dispositifs institutionnels tels que le bilan de compétences ou le congé individuel de formation (CIF) sont là, *à son initiative*, pour l'aider à maîtriser sa carrière et à réaliser ses « projets professionnels ». Ce discours est repris à des degrés divers par les structures et leurs professionnels. Dans les CIBC dont le cœur de métier est d'effectuer du bilan de compétences pour des salariés, ce discours est moins prégnant au profit d'une attention sur l'individu (et pas seulement le « travailleur »). Ainsi, pour une conseillère, un bilan réussi c'est « *quand la personne a trouvé un équilibre entre ses intérêts, ses contraintes, le marché de l'emploi et quand la personne sait ce qu'elle va faire en sortant, quand c'est très clair, qu'il n'y a plus de zones d'ombre* ». Comme nous le verrons plus loin, le discours est susceptible de changer avec la montée en charge des BCA pour les demandeurs d'emploi depuis 2001[6]. Dans les Fongecif, le discours sur la mobilisation est un peu plus présent ; cela est probablement dû à la demande d'un financement qui doit être motivée par l'existence d'un « projet professionnel » valide. L'attitude du salarié demandeur (dynamique, volontaire, autonome) est valorisée, et les contraintes du marché du travail sont toujours présentes (débouchés dans le métier visé, secteurs en tension …). Les conseillers insistent d'ailleurs sur « le bons sens » et l'attitude qui consiste à « responsabiliser les gens ». Une conseillère nous livre quelques-uns de ses credo : « soyez exigeant, saisissez votre chance, soyez acteur de votre projet ». C'est dans le cabinet d'outplacement que le discours sur la mobilisation est le plus affiché ; il transparaît dans les services proposés qui exhortent le salarié « à gérer sa carrière ». Dans ce cas, ce discours s'adresse en premier lieu aux cadres et managers de grands groupes, clients privilégiés du cabinet, et il double celui véhiculé par les politiques managériales des firmes, qui ont également recours à ces structures pour des conseils en ressources humaines et dans l'accompagnement de leurs mobilités internes.
Le discours sur la mobilisation servi aux salariés « clients » de ces structures ne s'accompagne pas d'obligation formelle (à faire ou participer à certains services), ni d'engagement formalisé. De plus, le service demeure plutôt individualisé et centré sur l'individu, plus ou moins en lien avec son organisation.

Avoir une attitude positive et réaliste pour les salariés licenciés économiques

Une part de l'activité des cabinets d'outplacement consiste précisément à « accompagner » des licenciements collectifs. Dans ce cas, la thématique de l'activation (avoir une démarche « active » de recherche d'emploi en contrepartie du fait de recevoir une allocation ou indemnité) resurgit. Elle est parfaitement assumée par les professionnels du cabinet d'outplacement puisque l'activation est présentée comme le moyen de réduire le temps de recherche d'emploi et donc d'indemnisation. Cela se traduit en pratique de plusieurs manières. Tout d'abord, dans les « contenus » des prestations : les services d'outplacement incluent explicitement des phases dites « d'activation » où il s'agit, une fois le projet professionnel ciblé, de promouvoir une attitude dynamique et combattive associée à des techniques de recherche d'emploi et de présentation de soi-même. Puis, dans un engagement

[6] En effectifs concernés, le BC pour les salariés représente en 2004 la moitié des effectifs de BCA (70 contre 132). Au total, 11% seulement des personnes « traitées » dans le CIBC étudié ont fait un BC en 2004.

contractuel formalisé par une convention dite « d'adhésion » qui précise les droits et les devoirs de chacun[7]. Enfin, dans la pratique professionnelle : elle est tendue vers le retour à l'emploi rapide alors que le temps de la ré-orientation serait plus long.
Du point de vue du cabinet, les bénéfices attendus d'une telle prestation sont de trois ordres :

- « Trouver un nouveau positionnement professionnel correspondant à ses aspirations et ses compétences dans les meilleurs délais ;
- Faire de cette période de transition professionnelle un moment de ressourcement et d'enrichissement ;
- Intégrer un nouveau regard sur son parcours pour rester en veille professionnelle et réussir son futur ».

Grâce à la prestation d'outplacement, la « transition » doit être à la fois la plus courte possible, et être l'occasion d'une réflexion positive et approfondie du salarié sur son positionnement professionnel et l'opportunité d'un apprentissage de méthodes de gestion de carrière.

Il est ainsi sous entendu que le chômage (ou sa durée) est largement dépendant des efforts faits par le salarié et de ses capacités mentales et techniques à être un bon « chercheur d'emploi » ; de la même manière, la construction d'une carrière professionnelle dépendrait des capacités intrinsèques du salarié à faire face aux risques de démotions et d'érosion de son « employabilité », bref à un « aventurier du marché du travail ». Les services d'orientation agissent sur ces deux dimensions, comportementale et technique. Comportementale d'abord en accompagnant le salarié dans le deuil de son emploi perdu (et de ses perspectives éventuelles de retrouver un emploi stable, aussi bien rémunéré…) voire de la stabilité de l'emploi. Comme le note S. Ebersold à l'analyse du magazine *Rebondir*, le chômage est présenté comme « un révélateur précieux », « une claque salutaire», « l'occasion de s'affranchir des contraintes et des trompeuses certitudes de la condition salariale et de s'éveiller à l'esprit d'entreprise, à la recherche de soi et à la concrétisation de ses idéaux » (2004). Ne peut-on en dire autant de la précarité ? Technique ensuite, puisqu'il s'agit d'équiper le « chercheur d'emploi » de telle sorte que sa rechercher soit efficace (techniques de recherche d'emploi, bases de données d'entreprise, ateliers collectifs de présentation de soi etc.).

Face à ce discours sur la mobilisation, voyons à présent le point de vue des salariés « usagers » de ces structures.

Encadré 2 : L'orientation professionnelle des adultes en PACA. Études de cas.

Dans le cadre de l'étude européenne sur l'orientation professionnelle des adultes, des études de cas ont été réalisées en PACA et en Aquitaine auprès de structures délivrant des services d'orientation professionnelle[8]. Tandis que des organisations s'adressant de manière privilégiée ou exclusive aux demandeurs d'emploi ont été investiguées en Aquitaine (Anpe, Afpa, sous-traitant Anpe), nous nous sommes concentrées sur trois structures visant plutôt les publics salariés en PACA et présentées ci-dessous. Dans chacune d'elles, des entretiens ont été conduits auprès du directeur de la structure (excepté le cabinet d'outplacement), de conseillers, de bénéficiaires actuels et plus anciens de prestations d'orientation. Au total et pour l'ensemble de ces trois structures, 32 entretiens ont été réalisés.

Le Fongecif – Fond régional de gestion du congé individuel de formation

[7] La convention peut ainsi stipuler que « Le candidat adhérent doit être volontaire, décidé à être actif dans ses démarches de recherche d'emploi et à mobiliser toute son énergie sur ce projet » et que la mission du cabinet peut être définitivement interrompue après accord de l'entreprise cliente dans le cas d'un manque de motivation manifeste du candidat (ne pas répondre aux convocations de la cellule de reclassement externe, ne pas se rendre en entretien d'embauche sans raison légitime), ou pour des aspirations en décalage réel avec le marché de l'emploi (salaire, mobilité, refus répétés de postes en adéquation)…

[8] Cuntigh P., Perez C., Personnaz E., (2006) In depth analysis of Guidance and counselling services in France, Guidance in Europe project (Leonardo Programme), National Report, Marseille : Céreq, Forthcoming.

Le Fongecif PACA est un organisme paritaire agréé au titre du congé individuel de formation, créé en 1983, qui a pour vocation de collecter, de mutualiser et de gérer, au niveau régional, la contribution des entreprises au Congé Individuel de Formation (CIF). Cette structure a un statut d'association (loi 1901) agréée par le Ministère du Travail et son personnel est embauché sous contrat de travail de droit privé (25 salariés dont 15 conseillers en mobilité professionnelle).
L'orientation professionnelle est inscrite dans les missions des Fongecif depuis 1999. Deux types de services associés sont proposés gratuitement à un public plus large que le seul public éligible au financement du CIF. Le premier est une réunion d'information collective, dite réunion de premier accueil, qui vise à fournir une information sur le rôle du Fongecif, sur les dispositifs existants (VAE, Bilan de compétences, CIF), leurs modes et conditions de financement. Le second est un entretien individuel avec un conseiller en mobilité professionnelle.

Un CIBC – Centre inter institutionnel de bilans de compétences
Mis en place par l'État à l'initiative du Ministère du Travail à la fin des années 80, les CIBC ont vocation à délivrer des prestations d'orientation professionnelle, dont des bilans de compétences, en réponse à des commandes publiques, à des demandes individuelles ou encore à des demandes spécifiques d'entreprises[9]. Créé en 1992, ce CIBC est une structure de statut associatif gérée par un conseil d'administration. Son autonomie est cadrée par les circulaires nationales qui régissent l'activité des CIBC ainsi que par les conditions d'agrément et d'habilitation des financeurs de bilans. Le volume d'activité de cette structure en termes de public accueilli s'est élevée à 640 personnes en 2004, dont 70 personnes en bilan de compétences et 132 en bilan de compétences approfondis.

Un cabinet d'Outplacement
Le cabinet d'outplacement étudié est l'un des 5 cabinets de dimension nationale présents sur l'ensemble du territoire sur le marché du reclassement. Le groupe auquel il appartient a été créé au début des années 80 dans un contexte marqué par les restructurations industrielles et en offrant des services de reclassement de personnel. Ce cabinet présente trois métiers : l'accompagnement des plans sociaux, celui des trajectoires individuelles et le conseil en ressources humaines. C'est au titre de ces deux premiers métiers que nous l'avons abordé. Nous avons particulièrement mis l'accent sur la prestation d'outplacement offerte aux salariés licenciés à la suite d'un plan social économique, et sur la prestation de bilan de compétences dans le cadre de l'accompagnement de trajectoires individuelles.

2 – Paroles de bénéficiaires : une mobilisation contrainte par le contexte de l'emploi

2.1 Des situations professionnelles d'insatisfaisantes à insupportables : sortir de situations de crise.

Afin de montrer comment et pourquoi les individus se saisissent des prestations d'orientation, nous avons choisi de privilégier une entrée « prestation ». Sont ainsi distingués trois populations : celle des bénéficiaires de bilan de compétences qui se sont adressés aux deux prestataires de notre étude ; celle des personnes qui ont bénéficié des services d'orientation du Fongecif[10] ; enfin, celle des salariés qui suite à un plan social, ont eu une prestation de reclassement.

[9] Les bilans de compétence salariés ont deux modes de financement : via le plan de formation de l'entreprise, c'est cette dernière qui en est alors à l'initiative avec accord du salarié, ou via un congé pour bilan de compétences. Dans ce cas, le salarié est à l'initiative de la demande et le bilan est financé, après accord, par l'organisme paritaire agréé au titre du congé individuel de formation. Le salarié demande une autorisation d'absence à son employeur qui ne peut lui refuser, mais uniquement la reporter au maximum de 6 mois. Seule une condition d'ancienneté est requise, d'au moins 5 ans en qualité de salarié, dont 12 mois dans l'entreprise. Ces règles sont spécifiées dans le Code du Travail.
[10] Pour clarifier, nous pouvons également préciser que ces dernières vont, suite à la prestation, déposer une demande de financement pour une formation dans le cadre d'un CIF, plus rarement pour un bilan de compétences ou une validation des acquis de l'expérience. Demande qui sera, ou non acceptée.

Les bénéficiaires de bilans de compétences de notre échantillon[11] sont plutôt en milieu de vie active ; leur moyenne d'âge est de 40 ans, et les anciennetés dans le poste occupé au moment du bilan sont variées, de 3 à 20 ans (avec une moyenne de 10 années).

En comparaison, les personnes qui s'adressent au Fongecif sont en moyenne plus jeune (34 ans), et moins « anciennes » dans l'entreprise. Un des éléments explicatifs de cette différence est sans doute que les salariés qui s'adressent au Fongecif le font avec l'idée de demander un CIF, et donc de s'engager en formation (en effet, bénéficier de la prestation d'orientation ne constitue jamais un motif de prise de contact avec le Fongecif). Or, les salariés plus avancés dans leur vie professionnelle sont plus réticents à s'engager dans des formations potentiellement longues (dans les propos des bénéficiaires les plus âgés du bilan de compétences on retrouve en effet le refus de s'engager dans une formation).

Notre population de licenciés économiques présente une moyenne d'âge de 40 ans et une ancienneté moyenne dans l'entreprise concernée par le plan social de 15 ans, l'entreprise appartenant chaque fois à un groupe.

A l'exception de ce dernier groupe, les parcours professionnels des bénéficiaires de prestation ne sont pas homogènes : la stabilité de la carrière dans une même entreprise côtoie des parcours dans lesquels alternent périodes de chômage et emplois précaires. Il n'est donc pas possible, sur cette dimension et compte tenu de notre faible échantillon, de dégager des parcours typiques ou des moments clés auxquels interviendrait la prestation d'orientation. Par contre, le contexte dans lequel survient le recours à ces prestations est plus aisément identifiable.

Plus qu'une anticipation, une réaction de défense pour les usagers du bilans de compétences et des services d'orientation du Fongecif

Les motifs exprimés par les salariés concernant leur recours à ces prestations témoignent de grandes difficultés dans le vécu de leur situation professionnelle[12]. Il ne s'agit pas, pour la majorité des personnes concernées, d'anticiper un risque mais de sortir d'une situation qu'elles estiment ne plus être tenable. Et c'est de leur propre initiative qu'elles vont chercher à sortir de cette situation d'insatisfaction voire souvent de souffrance.

Ainsi, ce n'est souvent pas le métier ou la fonction qui sont mis en cause mais les conditions de leur exercice. Les salariés ont recours à un service d'orientation pour s'extirper de conditions de travail pénibles ou d'un contexte professionnelles anxiogènes. Sont ainsi fréquemment évoqués les horaires incompatibles avec la vie familiale, la faiblesse du salaire (souvent liée au temps partiel), l'exposition à des produits dangereux, la précarité (cf. Céline et Patrick). Les conflits avec la hiérarchie, les tensions provoquées par les modes de management et les pressions parfois exercées sur les salariés sont les motifs qui entraînent les situations les plus douloureuses de souffrance au travail exprimés par les salariés rencontrés (cf. David et Bruno).

Céline, 35 ans, travaille depuis 15 ans comme vendeuse dans un grand magasin. Aujourd'hui vendeuse responsable, elle souhaite néanmoins quitter ce poste qui l'oblige à travailler le dimanche pour un salaire qu'elle

[11] L'échantillon d'entretiens sur lequel s'appuie notre analyse est composé de :
11 personnes (dont 5 femmes), ayant effectué un bilan de compétences. Leurs niveaux de formation sont relativement élevés, du brevet professionnel au DEA. Environ la moitié d'entre elles ont achevé leur bilan depuis plus de 6 mois ;
11 personnes (dont 6 femmes), ayant bénéficié de la prestation du Fongecif. Les niveaux de formation sont moins élevés que dans le cas des bénéficiaires de bilan de compétences (de l'absence de diplôme au BTS) ;
5 personnes aux profils contrastés ayant bénéficié d'une prestation dans le cadre d'un plan social.

[12] Les sources de difficultés ne sont pas toujours clairement identifiées *au préalable* par les bénéficiaires (le bilan, plus encore que la prestation du Fongecif, étant l'occasion de mieux les circonscrire). Nous avons recueillis les propos des personnes *ex post*, une fois réalisé ce travail de « mise à plat », ce qui produit une expression plus compréhensive des difficultés qu'avant la réalisation de la prestation.

estime trop faible. Elle se rend au Fongecif porteuse d'une envie, devenir puéricultrice, et cherche à se renseigner sur les possibilités de formation et la faisabilité de son projet.
Patrick, 30 ans, est titulaire d'un Bac Pro électricité. Il travaille depuis 7 ans dans une société d'électricité où il pense être exposé à des produits chimiques dangereux. Il souhaite échapper à ces conditions de travail et monter sa propre entreprise. Après s'être renseigné dans différentes structures (ANPE, Greta, APFA), il se rend au Fongecif, désireux d'obtenir un financement pour le diplôme nécessaire à la création de son entreprise.

David, 38 ans, ingénieur projet depuis 4 ans dans l'entreprise. Titulaire d'un doctorat de chimie, il avait monté sa propre entreprise avant cet emploi. Il se présente au bilan de compétences porteur d'une grande souffrance. Il met en cause les modes de management et les relations de travail et est en congé maladie. Il veut recréer une entreprise, le BC étant engagé pour « *voir si j'ai les capacités à mener ce projet à bien, faire le point* ».

Bruno, 46 ans a une formation en horticulture. Des problèmes de santé l'empêchent de poursuivre dans ce secteur, et après de nombreux petits boulots pendant plusieurs années, il est embauché comme magasinier dans une grande surface. Il devient cariste et occupe pendant 10 ans de nombreuses fonctions syndicales dans l'entreprise. Ces activités provoquent des tensions avec sa hiérarchie, qu'il assimile à du harcèlement. Via le bilan, il souhaite « *voir si c'était moi qui n'allait pas* ». Ce bilan sera le déclencheur pour quitter l'entreprise.

Le second grand motif de recours est celui de l'absence de possibilité d'évolution dans l'entreprise, le sentiment de ne plus progresser. Dans ce cas, la question posée par les salariés est de savoir si c'est le métier (ou la fonction exercée) qui est devenue ennuyeuse, peu épanouissante, ou si c'est l'entreprise qui n'offre pas (ou plus) de perspective satisfaisante (cf. Martine et Frédéric).

Martine, 40 ans, travaille depuis 20 ans dans la même structure dans laquelle, après des débuts comme réceptionniste elle est aujourd'hui responsable d'accueil. Malgré de bonnes relations professionnelles, elle veut néanmoins quitter l'entreprise qui ne lui offre plus de possibilité de progression. Elle envisage des pistes qu'elle veut se voir confirmer par un bilan de compétences.

Frédéric, 29 ans, titulaire d'un Bac Pro transport qu'il avait passé sans conviction, travaille depuis 5 ans dans une société informatique. Il pensait pouvoir évoluer dans l'entreprise grâce à la formation interne mais ses espoirs ont été déçus. Il n'a pas de projet précis mais « *on ne va pas en rester là, on va essayer d'évoluer … »,* et se rend au Fongecif.

Enfin, l'orientation en cours de vie active est souvent l'occasion de revenir sur une orientation scolaire vécue comme ratée et sur un emploi occupé par défaut, suite à un événement personnel (mobilité géographique, rupture familiale) (cf. Nathalie).

Nathalie, 35 ans, est titulaire d'un BTS Tourisme. Elle a travaillé pendant 10 ans comme assistante commerciale dans le commerce maritime, puis 3 ans à l'étranger dans le service culturel d'une ambassade. De retour en France, elle accepte par défaut un poste d'assistante de direction dans une entreprise du bâtiment, poste qu'elle occupe depuis 3 ans mais qui ne lui convient pas. Ne sachant pas trop où se tourner, elle engage un bilan de compétences « *plus moral que technique* ». La prestation lui *« redonne du courage* », « *l'a aidé à se rencontrer et à analyser ses modes de fonctionnement* ». Des démarches personnelles à l'issue du bilan lui permettent de trouver un autre emploi dans un service de ressources humaines.

Les personnes qui s'engagent dans ces prestations d'orientation sont donc en situation de fragilité, d'incertitude face à un avenir qui leur apparaît généralement comme offrant peu de perspectives. Elles sont dans une attitude « active » certes, mais avant tout défensive. Active car elles s'y engagent de leur propre initiative. Face aux situations décrites, elles vont s'ouvrir de leurs difficultés à leur entourage familial et amical qui est la principale source d'information sur les services et les structures existantes. Le milieu professionnel intervient dans une moindre mesure, au cas par cas, via des collègues ou la hiérarchie quand les relations sont bonnes. La diffusion au niveau de l'entreprise d'une information sur les droits et les dispositifs existants fait figure d'exception[13]. Plus encore, le fait d'engager une

[13] Sur les 22 personnes qui ont bénéficié d'un bilan de compétence ou d'une prestation du Fongecif, une seule évoque la diffusion d'une information dans sa société, dans le cadre d'une charte sur la formation professionnelle.

prestation d'orientation peut placer les salariés concernés dans une position délicate vis à vis de leur employeur car cela envoie le signal d'un malaise et d'une perspective de mobilité. L'attitude est donc active, défensive, mais également courageuse.

Dans de cadre des plans sociaux, une situation non choisie

Contrairement aux précédents bénéficiaires, les personnes qui bénéficient d'un accompagnement suite à un plan social n'ont pas choisi de se retrouver dans cette situation qui s'impose à elles[14]. Si cette rupture contrainte dans leur carrière professionnelle est parfois l'occasion de « *faire un break* » dans le cadre d'un congé sabbatique négocié, ou de tenter de mener à bien un projet qui tient à cœur depuis longtemps, souvent une mise à son compte, les attentes à l'égard de la prestation sont néanmoins d'un autre ordre que celles évoquées précédemment. Les salariés licenciés en attendent avant tout une aide dans la recherche d'emploi, voire la mise en contact directe avec des entreprises, et non la possibilité d'effectuer un travail sur soi destiné à leur redonner confiance. S'ils expriment de l'incertitude, c'est davantage sur le fait de retrouver un emploi que sur leurs propres capacités. Les prestations proposées sont donc considérées avec pragmatisme (« c'est plus rassurant que l'ANPE, on a des contacts plus directs, c'est forcément bénéfique ») mais sans illusion (« Pas de faux discours ; ils ne sont pas là pour trouver du boulot » (...) «ils sont là pour faire le lien entre le passé et le futur »).

2.2 Réduire l'incertitude via l'élaboration d'un projet.

Les individus sont donc porteurs d'attentes de changements, qu'ils envisagent dans une direction plus ou moins précise ou, pour reprendre la terminologie largement répandue, sont « porteurs de projets[15] » plus ou moins élaborés. Ce projet, ou ces « *idées d'évolution professionnelle* » selon les propos d'un bénéficiaire, peuvent préexister à l'engagement dans la prestation d'orientation. Est alors cherché un regard extérieur qui leur permettra de confirmer ou d'infirmer cette idée, et d'envisager les moyens de la rendre opérationnelle. Si la relation interpersonnelle avec le conseiller revêt une importance cruciale dans ce type de prestations, les tests peuvent apparaître comme porteurs d'une dimension objective rassurante. Ces projets sont parfois en germe depuis des années, formes de « rêves professionnels » qui pourraient enfin être atteints. Les réalités du marché du travail, les contraintes personnelles, les difficultés de financement des formations viennent souvent s'interposer entre le désir et sa concrétisation. Est-ce l'objet de conflit lors de l'acte d'orientation, ou d'insatisfaction à l'égard de ce service ? En fait, et d'après les salariés, les références au marché du travail, aux débouchés, ne sont pas centrales dans les entretiens. Est-ce parce que cette dimension est totalement intégrée, trop évidente pour avoir à être exprimée ? Elle est cependant très importante dans l'évocation des prestations par les conseillers, pour lesquels les prestations d'orientation, telles qu'elles sont mises en œuvre aujourd'hui, consistent à aboutir à des projets « réalistes et réalisables ». L'opération qui consiste à conformer le projet rêvé au projet réaliste et réalisable, qui est au cœur du travail du professionnel de l'orientation, apparaît donc transparent aux yeux du salarié et, comme le verra, souvent indolore.

D'autres personnes n'ont pas d'idées préalables, elles veulent changer mais « *comment changer, comment faire ? »*. Ces dernières sont les plus démunies, les plus en attente et vont trouver dans la construction de leur projet via la prestation d'orientation matière à être rassurées sur leurs perspectives. Les données dont nous disposons ne nous permettent pas de conclure réellement sur l'intégration par les individus de la rhétorique du projet à laquelle toutes les prestations font unanimement et explicitement référence. Elles le laissent, à ce stade, présager.

---

[14] Tout comme elles ne choisissent pas la structure qui délivre la prestation, contrairement aux personnes qui engagent un bilan de compétences ou qui se rendent au Fongecif. Le choix du cabinet par l'entreprise qui les licencie peut entraîner chez certaines personnes une suspicion sur son indépendance, peu propice à l'installation d'une relation de confiance avec le conseiller.

[15] Il ne s'agit pas ici de revenir à la notion de projet, une littérature abondante existe sur le sujet (voir notamment Béret et Dugué 2005). Il s'agit plutôt de tenter de comprendre comment les personnes se présentent face à la prestation.

2. 3 Une satisfaction de l'ordre du mieux être, parfois concrétisée par une mobilité effective[16].

Les enquêtes auprès des bénéficiaires de bilan de compétences font toutes état du même regard très positif à l'issue de la prestation (Gaudron, Cayasse, Capdevielle , 2001, Gosseaume, Hardy-Dubernet, 2005). Une satisfaction quasi unanime que l'on retrouve dans les entretiens menés dans le cadre de cette étude, tant sur le déroulé, le contenu, le rapport avec les conseillers que sur les apports de la prestation. C'est principalement en terme de modification du regard sur soi, de l'ordre d'un regain de confiance en soi pour résumer, mais peut-être schématiser, que les effets sont le plus appréciés : le bilan de compétences permet « *d'oser* », de « *voir que j'étais capable de faire autre chose* »,« *cela m'a donné confiance en moi* », « *valorisée* », « *cela fait du bien* ». La fonction « thérapeutique » du bilan est souvent reconnue comme telle : pour une des personnes rencontrées, les tests ont montré « *une envie de revanche exacerbée. En travaillant sur ça, cette envie s'est déplacée sur quelque chose de plus constructif* ». Une autre affirme : « *Cela m'a redonné confiance en moi. Cela a joué le rôle d'une thérapie* ». L'incertitude initiale laisse place à un sentiment rassurant de plus grande maîtrise de la situation à travers une meilleure connaissance de soi et de ses capacités[17] : le bilan permet « *de prendre conscience de ses qualités et de ses défauts, de mieux se connaître. Cela permet d'avancer et d'analyser autrement la situation* ». Cette confiance retrouvée va permettre, dans les meilleurs des cas compte tenu des attentes initiales exprimées, de se sortir de la situation de crise et de quitter l'entreprise. Cette satisfaction est fortement exprimée « à chaud », mais persiste une fois que le recul a pu être pris, notamment sur les effets éventuels de la prestation. Environ un an après la fin du bilan de compétences, la quasi totalité[18] des bénéficiaires rencontrés a quitté l'entreprise dans laquelle ils exerçaient leur emploi[19].

La tonalité est moins positive mais l'appréciation porte moins sur les prestations d'orientation que sur l'ensemble de leur démarche (qui peut inclure la réponse à leur demande de financement). Ainsi, l'insatisfaction peut provenir d'un refus de financement au titre du CIF (sans que la fonction de facilitateur ou d'intermédiaire du « conseiller en mobilité professionnelle » ne soit questionnée, ou d'un décalage entre les attentes et le service effectivement fournis. Certains salariés espèrent en effet un « accompagnement » au-delà du dépôt de la demande de CIF ou bien se plaignent d'être renvoyé à une nécessaire autonomie dans la recherche d'informations. Chacun est ainsi porteur de sa vision de ce que devrait être « l'orientation ». Selon une bénéficiaire, le « projet professionnel » doit être préexistant à la rencontre avec les conseillers du Fongecif car ils « *ne peuvent pas aider les personnes qui ne savent pas ce qu'elles veulent faire* ».

A l'issue de cette analyse, au caractère encore un peu exploratoire à ce stade, il semble que le regain d'intérêt pour l'orientation professionnelle se comprend dans un contexte de promotion d'un « Etat-social actif » tel que défini par Bonvin et Moachon (cf. bibliographie). Si les enjeux sont vifs du côté des demandeurs d'emploi où règne une véritable urgence politique à « activer » (comme en témoigne

---

[16] On ne traite pas dans ce point des salariés licenciés économiques car nous ne disposons pas d'un recul suffisant pour apprécier les effets de la prestation sur leur retour à l'emploi. Il est néanmoins possible de dire que leurs réflexions rejoignent sensiblement celles des salariés ayant contacté le Fongecif au sens où ils s'interrogent sur ce qu'ils sont en droit d'attendre de ce type de prestation : « certaines personnes disent qu'au-delà de ça elles aimeraient bien qu'ils [les consultants] interviennent pour nous aider dans la recherche d'emploi, même contacter les entreprises, qu'il y ait réellement un accompagnement quoi ! Pour l'instant, on ne l'a pas encore. On ne sait pas si on peut aller jusque là… ».

[17] Le terme « « compétences » est spontanément peu utilisé par les bénéficiaires. De fait, l'exercice à l'œuvre dans le bilan ne consiste pas à identifier les compétences spécifiques acquises dans le cadre d'une activité mais à organiser les conditions de la transition d'une activité professionnelle vers une autre (Clot, Prot , 2005). Une des rares personnes à faire état d'une déception suite au bilan de compétence regrette de n'avoir « *rien appris en termes de compétences professionnelles, ça c'est cantonné en un listage de mes compétences professionnelles mais pas une analyse* ».

[18] A l'exception d'une personne en congé longue maladie.

[19] Notre échantillon est peut-être atypique à ce niveau. D'autres études (Gaudron, Cayasse, Capdevielle , 2001) concluent en effet à l'absence de mobilités effectives à l'issue du bilan.

le récent plan d'urgence pour l'emploi), ils nous a paru intéressant de regarder du côté des salariés en emploi ou menacés de licenciement comment était mobilisée « l'orientation professionnelle » que ce soit dans le discours de ses promoteurs, dans les pratiques qui l'incarne, et dans les attentes et les usages des salariés concernés. Contrairement au discours, les prestations d'orientation servent moins à anticiper sur des transitions qu'à remédier à des problèmes de souffrance au travail et/ou de perte d'emploi. Par contre, il semble que le discours promouvant l'autonomie et la responsabilité individuelle face au risque de chômage, d'absence d'évolution professionnelle, voire même de précarité d'emploi et de ressources soit intégré tant par les professionnels des structures que par les salariés rencontrés. Les difficultés qui motivent le recours à ces prestations ne sont jamais remises dans leur cadre collectif, souvent explicatif. La situation est le plus souvent analysée comme liée aux capacités (à faire ou à résister) individuelles. De ce point de vue, les prestations comme le bilan de compétences ou l'entretien individuel, qui proposent une écoute compréhensive satisfont toujours le salarié qui y trouve, si ce n'est une solution à son problème, au moins un réconfort.

Bibliographie

Barragan K., Hardy-Dubernet A.-C., (2005), « Le bilan de compétences : un espace de transition ? », *Travail et Emploi*, N°103, juillet-septembre, p.29-39

Béret P. (2005), « Projet professionnel et logiques formatives », In F. Berton et al., *Initiative individuelle et formation*, L'harmattan, pp. 89-98.

Blanchard S., (2002), « De l'examen d'orientation professionnel au bilan de compétences : la place de l'évaluation dans deux pratiques de conseil en orientation », Actes du colloque AFPA/DEAT/INOIP des 28-29 novembre 2002, "La place de l'évaluation dans le processus d'orientation professionnelle des adultes".

Bonvin et Moachon, « L'activation et son potentiel de subversion de l'Etat social », Working paper dans le cadre du réseau Eurocap, (www.idhe.ens-cachan.fr/Eurocap/ESABonvinMoachon.PDF)

Clot Y., Prot B., 2005, « L'activité" en bilan de compétences », *Travail et Emploi*, N°103, juillet-septembre, p.41-52

Cuntigh P., Perez C., Personnaz C. (2005): *Governance Arrangements of Career Guidance in France. Guidance in Europe project* (Leonardo Programme), internal project report. Marseille: CEREQ.

Darmon I., Frade C., Alvarez I. (2005): *Adult Guidance Systems in Five European Countries: a First Comparative Analysis. Guidance in Europe project report* (Leonardo Programme). Barcelona: ICAS Institute.

Dugué E., 2005, L'orientation et l'individualisation des destins : évolution des conceptions et des politiques, In F. Berton et al., *Initiative individuelle et formation*, L'Harmattan, pp.129-139.

Ebersold S. (2004), « L'insertion ou la délégitimation du chômeur », *Actes de la recherches en sciences sociales*, n°154, pp.94-102.

ETF, (2003), *Review of Career Guidance Policies in 11 Acceding and Candidate Countries. Synthesis Report*. Torino: European Training Foundation.

Gaudron J.-P., Cayasse N., Capdevielle V.,2001, Bilans de compétences et transitions professionnelles : réduire ou produire de l'incertitude ?, *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, Vol 30/N°1, mars, p.87-108

Gosseaume V., Hardy-Dubernet A-C., (2005), « Bilans de compétences et bilans de compétences approfondis : vrais ou faux jumeaux ? », *Premières Synthèses*, n°07.1, Dares, Février.

Maggi-Germain N. (2004), "La formation professionnelle continue entre individualisation et personnalisation des droits des salariés", *Droit Social*, n°5, mai.

OCDE (2004) *Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Sénécat J. (2004), « Historique de l'orientation scolaire et professionnelle en France », Communication aux journées de la DESCO, « L'orientation en Europe: des approches différentes pour une question communes ».

Sultana, R. G. (2004): *Guidance Policies in the Knowledge Society, Trends, Challenges and Responses across Europe. A CEDEFOP Synthesis Report*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

World Bank (2003), *Public Policies for Career Development: Policy Strategies for Designing Career Information and Guidance Systems in Middle-income and Transition Economies*, by A. G. Watts and D. H. Fretwell: World Bank Discussion Paper.