



MEMOIRE PROFESSIONNEL

MASTER « *Métiers et pratiques du développement professionnel* »

Université : Université de Toulouse-Le Mirail
Département : Sciences de l'éducation et de la formation
Discipline : Sciences de l'éducation

Présenté et soutenu par Nadine HUET

Le lundi 17 juin 2013

**L'évaluation qualitative du Bilan de Compétences :
analyse d'une pratique.**

JURY

- Anne JORRO : Professeure des Universités, Université de Toulouse-Le Mirail, directrice de mémoire
 - Sylvie DARBLADE : Responsable pédagogique, association LABO Formation, référente professionnelle
 - Sabrina LABBÉ : Maître de Conférences en sciences de l'éducation, Université de Toulouse-Le Mirail
-

Unité de recherche : UMR-EFTS

Directrice du mémoire professionnel : Anne JORRO

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je remercie ma directrice de mémoire, Anne Jorro, qui m'a guidée dans mon travail. Ses conseils, son soutien et son regard critique m'ont permis d'orienter mes réflexions, de m'interroger sur ma démarche et d'approfondir mon analyse.

Je remercie également Sabrina Labbé, pour la lecture de mon mémoire et pour sa participation à ma soutenance.

J'adresse aussi ma reconnaissance aux intervenants de ce cursus, universitaires et professionnels, ainsi qu'à mes camarades de promotion. Une richesse et une diversité d'échanges qui ont largement contribué à mon développement professionnel.

Je remercie mes collègues de travail, et tout particulièrement ma référente professionnelle, qui ont « joué le jeu » et se sont investies en me consacrant du temps pour participer à cette aventure professionnelle.

Je n'oublie pas mes proches, famille et amis, qui m'ont soutenue et accompagnée dans ce projet, tout au long de l'année, au rythme universitaire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
1. LE CONTEXTE DE STAGE.....	4
2. LA PARTIE THÉORIQUE.....	9
3. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	19
4. L'ANALYSE DES DONNÉES ET LES PRÉCONISATIONS.....	32
5. L'ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL.....	52
BIBLIOGRAPHIE.....	56
INDEX DES SIGLES.....	57
TABLE DES MATIÈRES.....	58

Résumé

Comment les acteurs de l'accompagnement et du conseil mettent-ils en œuvre les pratiques d'évaluation sur le terrain ? Nous avons mené une enquête auprès d'une équipe de conseillères bilans de compétences d'un organisme de formation et de personnes ayant bénéficié de cette prestation. A l'issue de cette étude le constat est le suivant : l'évaluation qualitative du bilan de compétences existe bien au sein de l'organisme, chaque professionnelle la pratique de façon systématique, presque automatique... sans jamais avoir été formée, ni réellement informée. L'enquête a révélé un manque de communication organisationnelle autour des usages, utilités et aboutissants de cette démarche d'évaluation. Comment la clarifier ? Nous préconisons une réflexion collective autour de trois axes de travail : définir l'évaluation du bilan de compétences, analyser les pratiques et le contexte de l'évaluation, élaborer des outils d'évaluation opérationnels.

Mots clés : bilan de compétences, évaluation qualitative, analyse de pratiques, développement professionnel.

Abstract

How do support and advise professionals apply assessment practices in the field ? We carried out a survey with skills assessment counselors and with the people who received the skills assessment service, in a professional training center. Our conclusion does confirm the practice of a qualitative evaluation of skills assessment within the organism. Each counselor applies it systematically, almost automatically, without being trained or informed efficiently. The survey also reveals a lack of communication within the organisation concerning the use and the purpose of this assessment approach. How can it be clarified ? We do recommend a collective work around three main work leads : defining the skills assessment's evaluation work, analysing the practices and the evaluation's context, elaborating operational evaluation tools.

Keywords : skills assessment, qualitative evaluation, analysis of professional practices, professional development.

INTRODUCTION

J'ai intégré la formation Master Professionnel métiers et pratiques du développement professionnel suite à un parcours de Validation des Acquis de l'Expérience effectué en 2011-2012.

Salariée depuis 11 ans de l'organisme de formation au sein duquel j'ai effectué mon stage, j'ai voulu saisir l'opportunité de cette mission pour faire bénéficier mes collègues et ma structure de cette possibilité de prendre du temps pour interroger nos pratiques.

Par ailleurs, je voulais que ma mission soit en lien avec mon objectif professionnel de poursuivre et de développer les prestations d'accompagnement de salariés.

J'ai dans un premier temps ciblé le bilan de compétences qui est selon moi un dispositif privilégié pour accompagner la personne dans l'élaboration d'un projet porteur d'évolution et de progression professionnelles. Cette activité est en pleine expansion, la structure a obtenu plusieurs agréments et les demandes sont nombreuses.

Il m'a fallu ensuite déterminer « l'angle » par lequel je souhaitais aborder le bilan de compétences.

J'ai alors mené une réflexion avec ma référente de terrain, qui est la responsable pédagogique de LABO Formation.

Nous avons essayé de déterminer un thème de recherche qui présente un intérêt pour la structure et qui soit pertinent au regard de la formation et du Master préparé.

Notre choix s'est porté sur le thème de l'évaluation.

L'évaluation, de manière générale, est au cœur des pratiques professionnelles de LABO Formation : évaluations des actions de formation, des accompagnements individuels, et de toutes les prestations.

Pour chacune de ses actions de formation et d'accompagnement, LABO Formation répond à des cahiers des charges bien précis qui comportent tous des exigences en termes d'évaluation quantitative et qualitative. L'organisme doit fournir des bilans écrits, des synthèses, organiser des bilans individuels et collectifs en présence des prescripteurs et des financeurs...

Les dossiers de demandes d'agrément pour les bilans de compétences comportent tous une partie qualité et suivi et exigent un bilan quantitatif et qualitatif des bilans réalisés l'année précédant la demande.

Cependant, happée par le quotidien professionnel, la structure est restée sur ses acquis en termes d'outils d'évaluation. Analyser et retravailler ces supports d'évaluation s'inscrit comme une nécessité. Mon stage est apparu alors comme une opportunité d'engager ce travail.

L'équipe de conseillères bilans est consciente de l'importance de pratiquer l'évaluation. Elle doit permettre de mesurer le degré de satisfaction des personnes, l'atteinte des objectifs par rapport aux attentes à l'entrée dans la prestation, de recueillir les insatisfactions ou critiques... et donner lieu dans un second temps à l'analyse des pratiques en interne, à d'éventuels réajustements... démarche favorisant le développement professionnel.

Je suis partie du constat que les outils actuels d'évaluation du bilan de compétences n'ouvrent pas suffisamment à réflexion, ils ne nous donnent pas matière à faire progresser nos pratiques. Pourquoi ? Peut-on réellement parler d'évaluation ?

Je ferais référence ici à Barbier (1990) pour qui : « il se dit et il se fait à l'heure actuelle bien des choses au nom de l'évaluation, dont bien peu sans doute peuvent être reconnues comme des pratiques d'évaluation au sens strict... et on ne s'étonnera pas dès lors de constater l'existence d'un fossé profond entre la richesse des discours sur l'évaluation et la pauvreté relative des pratiques. »

L'enjeu de ma mission de stage est d'essayer de réduire ce fossé entre discours et pratique.

Convaincue que c'est grâce à l'évaluation que nous faisons évoluer nos pratiques, cette mission est importante :

- pour moi, car elle va me permettre de rentrer dans l'analyse méthodologique d'une pratique professionnelle
- et pour l'ensemble de la structure et de ses salariés dans la mesure où elle vise à interroger et optimiser les pratiques d'évaluation.

Mais que dire d'une évaluation conduite par les professionnels sur leurs propres pratiques ? Comment est construite, menée et utilisée cette évaluation au sein de la structure ? Quels sont ses objectifs, ses usages ?

Afin de répondre à ce questionnement, mon étude se décomposera en quatre parties.

Je commencerai par présenter le contexte de la situation professionnelle, je relaterai la réflexion menée et le cheminement suivi jusqu'à la détermination d'une mission de stage et des enjeux pour la structure à travers l'émergence des questions professionnelles.

La deuxième partie constitue un éclairage théorique sur la thématique et les concepts clés qui me permettront de formuler les questions qui guideront la recherche.

Les deux parties suivantes correspondent à la phase empirique de l'étude : la troisième partie définira les choix méthodologiques effectués pour aller mener l'enquête de terrain, recueillir et traiter les données, et la quatrième partie présentera l'analyse et l'interprétation des résultats qui ouvriront sur des pistes d'action.

La cinquième et dernière partie constitue un retour sur mon expérience « professionnalisante » à travers l'auto-évaluation de mon développement professionnel.

LE CONTEXTE DE STAGE

1. LE CONTEXTE DE STAGE

Cette première partie présente le contexte et la situation professionnelle qui ont fait émerger la problématique et les questions de recherche.

1.1 Présentation du lieu de stage

J'ai effectué mon stage sur mon lieu de travail : l'organisme LABO FORMATION à Anglet. Il s'agit d'une association loi 1901 créée en 1988.

L'idée de départ de l'association est de créer un laboratoire d'apprentissage de base par ordinateur afin de permettre à des personnes en situation d'illettrisme de s'approprier la lecture et l'écriture et de retrouver l'envie d'apprendre. Partant du postulat que le rapport à l'ordinateur est plus facile pour des publics en difficultés d'apprentissage que le rapport à la feuille blanche, l'angoisse du passage à l'écrit est dédramatisée par la médiation de l'ordinateur.

En 1990, face aux sollicitations extérieures, LABO Formation s'ouvre vers d'autres champs d'action.

Sont alors mises en place des formations axées sur la mobilisation, l'orientation professionnelle et la mise en emploi. L'organisme a alors développé une connaissance de l'environnement économique et social, et des entreprises du bassin local. C'est ainsi que vont ensuite se développer des formations s'adressant aux salariés : communication, gestion des conflits, formation de tuteurs... et bilans salariés.

Aujourd'hui, LABO Formation est constitué d'une équipe pluridisciplinaire de 20 formateurs consultants et psychologues qui interviennent sur diverses prestations individuelles et collectives dans le champ de l'insertion professionnelle, la remise à niveau, la préparation aux concours et la formation de salariés.

1.2 Le Bilan de Compétences à LABO Formation

LABO Formation intègre le Bilan de Compétences à son activité en 1994.

Prestataire du CIBC dans un premier temps, deux conseillers, psychologues de formation, vont assurer ces premiers accompagnements.

L'activité va peu à peu se développer et LABO Formation va obtenir ses propres agréments et habilitations.

Aujourd'hui, le bilan représente 22 % de l'activité de l'organisme.

En termes de moyens humains, ce sont 6 conseillères (psychologues et non psychologues) qui sont mobilisées. Par ailleurs, 3 formateurs de l'équipe peuvent être sollicités par les conseillères bilans pour évaluer les connaissances de base (littéraires et scientifiques) dans la perspective d'une formation qualifiante.

Une dizaine d'agréments OPACIF sont en cours : FONGECIF, UNIFAF, ANFH, UNIFORMATION, AFDAS, FAF TT, UNAGECIF...

LABO Formation intervient dans tout secteur d'activité sur le département des Pyrénées-Atlantiques et le Sud des Landes.

1.3 Présentation de la mission de stage

1.3.1 Le sujet de départ : l'évaluation qualitative du bilan de compétences.

Deux outils d'évaluation :

- un questionnaire de satisfaction « à chaud » qui est remis au bénéficiaire à l'issue du bilan. Ce questionnaire est renseigné lors du dernier rendez-vous et remis en suivant au conseiller bilan.
- un questionnaire de suivi à 6 mois. Deux modalités sont ici mises en œuvre dans deux contextes différents : soit le questionnaire est envoyé par courrier au bénéficiaire qui le retourne complété, soit le questionnaire est renseigné lors d'un rendez-vous de suivi organisé dans les 6 mois, et remis en suivant au conseiller bilan.

1.3.2 La problématique : interroger la qualité et la pertinence de ces outils d'évaluation du bilan de compétences.

1.3.3 Le constat : les outils d'évaluation sont anciens.

Ils ont été conçus sur une pratique débutante du bilan de compétences, sur une professionnalité émergente des acteurs, sans recul d'expérience, de pratique de cette prestation.

La pratique du bilan de compétences a évolué depuis la création de ces outils. Il s'agit d'une activité en expansion, les conseillers sont plus nombreux et ont des profils diversifiés, leur professionnalité dans la pratique du bilan de compétences a évolué, le public a lui aussi changé et s'est diversifié, les attentes et les demandes sont différentes, le contexte économique n'est plus le même, les commandes publiques ont changé...

1.3.4 Les questions qui se posent :

1. Les outils d'évaluation du bilan de compétences sont-ils pertinents par rapport à ce que l'on veut évaluer ?
2. Quel rôle joue le contexte de l'évaluation ? Nous entendons ici par contexte le fait que le bénéficiaire remplisse le questionnaire lors d'un rendez-vous physique avec le conseiller ou que ce questionnaire lui soit envoyé par courrier, il le remplit alors chez lui et le renvoie.

1.3.5 Les enjeux :

- améliorer ou changer la pratique de l'évaluation du bilan de compétences
- améliorer, optimiser la pratique du bilan de compétences

1.4 L'évaluation du bilan de compétences dans la structure

Tout un dispositif est mis en place pour l'évaluation du bilan de compétences au sein de la structure :

1.4.1. Evaluation par les bénéficiaires :

- Tout au long de la prestation, la conseillère s'assure auprès du bénéficiaire de satisfaire à ses attentes et un point est fait à chaque entretien.
- Un questionnaire de satisfaction est remis au bénéficiaire à l'issue du bilan afin de mesurer son degré de satisfaction par rapport à ses attentes de départ et à la méthodologie proposée par la conseillère bilan.
- Ce premier questionnaire est complété par des informations recueillies lors du suivi à 6 mois (questionnaire envoyé par courrier ou complété lors d'un entretien avec la conseillère bilan) qui permet de mesurer l'état d'avancement de son ou ses projets et son degré de satisfaction. Ces deux questionnaires sont recueillis par la conseillère concernée et transmis à la responsable pédagogique, afin d'évaluer la qualité de l'accompagnement. Ils sont également transmis à la conseillère formation qui est tenue de justifier d'une évaluation de la prestation auprès des financeurs et qui les utilise également pour les réponses aux appels d'offres.

1.4.2 Evaluation des pratiques professionnelles en interne :

Au sein de l'organisme, la responsable pédagogique est chargée de coordonner le travail des différents opérateurs. Elle organise régulièrement des réunions regroupant les opérateurs afin de réfléchir autour de la pratique du bilan de compétences.

1.4.3 Des contacts post-bilans sont mis en œuvre dans un objectif multiple :

- faire le point sur le plan d'action déterminé à l'issue du bilan et mesurer sa pertinence et son efficacité
- faire un point sur la situation du bénéficiaire
- mesurer la qualité de la prestation à posteriori
- favoriser les re-médiations le cas échéant

1.5 L'émergence des questions professionnelles

Une problématique apparaît très clairement à LABO : la responsable pédagogique lit tous ces questionnaires afin de repérer des points d'insatisfaction qui feront l'objet d'une prochaine réunion de travail entre conseillers. Hors, elle constate qu'il n'y a jamais de retours négatifs : tous les bénéficiaires sont satisfaits de l'accompagnement !

C'est sur ce point que nous avons décidé de nous interroger : comment tous les bénéficiaires de bilans peuvent-ils être satisfaits de l'accompagnement ? Quel que soit le conseiller et quelles que soient leurs attentes ?

Les évaluations perdent en quelque sorte de leur « utilité » car elles sont « trop positives » et nous ne pouvons pas réellement les exploiter.

Mon entrée en formation combinée à mon envie de travailler autour du bilan de compétences, nous ont amenées à pointer cette problématique et c'est ainsi qu'ont émergé les deux questions qui constituent le point de départ de ma mission de stage :

1. Les outils d'évaluation du bilan de compétences sont-ils pertinents par rapport à ce que nous voulons évaluer ?
2. Quel rôle joue le contexte dans lequel est faite l'évaluation (en rendez-vous ou par courrier) ?

LA PARTIE THÉORIQUE

2. LA PARTIE THÉORIQUE

Dans cette seconde partie, nous apporterons un éclairage théorique sur les notions qui sont au cœur de notre problématique.

Nous sommes donc parties du constat que les outils d'évaluation du bilan de compétences au sein de la structure sont anciens. Aujourd'hui nous souhaitons interroger la qualité et la pertinence de ces outils d'évaluation.

Nous posons ainsi deux questions : les outils d'évaluation du bilan de compétences sont-ils pertinents par rapport à ce que l'on veut évaluer ? Quel rôle joue le contexte de l'évaluation, à savoir : le bénéficiaire répond aux questionnaires en présence du conseiller ou le renvoie par courrier ?

Nous posons le développement professionnel des acteurs comme enjeu de cette mission de stage. En effet, notre étude, à visée praxéologique, aspire à améliorer ou changer la pratique de l'évaluation du bilan de compétences et ainsi, à optimiser la pratique du bilan de compétences.

Le développement professionnel par une réflexion sur l'action :

Les processus par lesquels se réalise le développement professionnel sont multiples et ont été analysés par différents auteurs.

Nous retiendrons ici le processus de « réflexion sur l'action » qui correspond le mieux à l'angle par lequel j'aborde ma mission de stage puisqu'elle se situe dans l'analyse de pratiques.

Selon Paquay (2010), le développement professionnel ne se réalise pas d'abord dans l'action, mais par la réflexion sur l'action. Ma mission a pour but d'amener des professionnels de l'accompagnement à s'interroger sur leurs pratiques d'évaluation d'un dispositif spécifique : le bilan de compétences.

Nous ferons également référence à Wittorski (2007) qui définit « 6 voies de professionnalisation articulant l'offre de professionnalisation (côté organisation) et la dynamique du développement professionnel (côté individu) ». Notre travail se situant dans la voie qu'il désigne comme « logique de la réflexion sur l'action, elle correspond au moment où les individus analysent de façon rétrospective leur action, soit pour l'évaluer ou mieux la comprendre, ou encore pour la transmettre... Cette voie correspond aux dispositifs dits d'analyse du travail ou d'analyse des pratiques, mis en œuvre en entreprise ou en organisme de formation ».

- Dans un premier temps, et d'un point de vue théorique, il semble intéressant de s'attacher à la question de l'histoire du bilan de compétences et de son évaluation.
- Dans un deuxième temps, nous aborderons les concepts que nous avons déterminés être les plus en lien avec notre question de recherche : l'évaluation et l'analyse de pratiques.
- A l'issue de cet éclairage théorique, nous formulerons des éléments de problématisation.

2.1 Le Bilan de Compétences

- Origine du bilan de compétences et définition :

Dans le cadre de l'Accord national interprofessionnel du 3 juillet 1991, les partenaires sociaux ont créé une prestation spécifique d'orientation appelée « congé de bilan de compétences », ainsi que la nécessité, pour les organismes de bilan, « de figurer sur une liste arrêtée par l'organisme paritaire spécialisé créé pour assurer le financement du congé individuel de formation dans le champs d'application qu'ils se fixeront ».¹ Ces dispositions ont ensuite été reprises par la loi n° 91 1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi, et par le décret n° 92-1075 du 2 octobre 1992 relatif au bilan de compétences et modifiant le code du travail.

L'article L6313-10 de la loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi définit le bilan de compétences ainsi :

*« 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. Ce bilan ne peut être réalisé qu'avec le consentement du travailleur. Le refus d'un salarié d'y consentir ne constitue ni une faute ni un motif de licenciement. Les informations demandées au bénéficiaire du bilan doivent présenter un lien direct et nécessaire avec son objet. Le bénéficiaire est tenu d'y répondre de bonne foi. Il est seul destinataire des résultats détaillés et d'un document de synthèse qui ne peuvent être communiqués à un tiers qu'avec son accord ».*¹

1. Source : <http://legifrance.gouv.fr>

Ainsi, les finalités du bilan de compétences s'inscrivent dans la gestion du parcours social et professionnel de l'individu. Ce dispositif est donc destiné à aider une personne à faire le point dans une perspective de développement professionnel.

« Après le droit au travail, le droit aux congés payés, le droit à la couverture sociale, le droit à la formation, est reconnu le droit à l'analyse des compétences du salarié par lui-même et un tiers indépendant » Saint-Jean (2002, p.25).

Le bilan de compétences est bien un dispositif qui s'inscrit dans le secteur de la formation professionnelle, mais il s'en distingue sur plusieurs points.

Lemoine (2009) compare cette prestation à d'autres dispositifs d'orientation (orientation scolaire, assessment center ou centre d'évaluation, portefeuille de compétences) : « le bilan de compétences ne correspond pas exactement à une formation professionnelle étant donné qu'il ne comprend pas de formateurs, de programmes d'apprentissage, d'examen et qu'il ne donne pas accès à un diplôme. Cependant, son mode d'accès pour les salariés, son mode de financement et son type d'apport le positionnent dans le cadre de la formation professionnelle des adultes » (cf Aubret, Aubret et Damiani, 1990).

- L'évaluation qualitative du bilan de compétences :

S'agissant d'évaluer les compétences d'une personne d'un point de vue psychosociologique, les partenaires sociaux et les pouvoirs publics ont souhaité encadrer strictement ce dispositif, en imposant aux prestataires des critères déontologiques protégeant les bénéficiaires. Il s'agit de réguler le marché du bilan de compétences en exigeant des centres le respect d'un certain nombre de conditions, et d'assurer aux bénéficiaires le respect de leur personne, mais aussi la qualité de la prestation.

Les OPACIF ont donc une mission spécifique de contrôle de conformité des centres de bilans en les faisant figurer sur une liste officielle, communiquée chaque année au préfet de région. C'est ainsi que les OPACIF ont mis en place des démarches d'agrément.

Il s'agit ici de l'évaluation globale d'un dispositif qui a pour fonction de veiller à la qualité d'une prestation dans le respect des personnes. On parle ici « d'évaluation globale ».

La majorité des ouvrages de sciences de l'éducation abordent la notion d'évaluation et des pratiques d'évaluation sous l'angle éducatif et de la formation. Nous l'avons vu, le bilan de compétences n'est ni un acte éducatif, ni un acte de formation. Il s'agit plus d'un outil. « Le bilan de compétences se présente comme un outil de mobilité, interne ou externe, avec un

objectif d'évolution professionnelle » Saint-Jean (2002, p.26). Bataille et Mias, dans la préface de l'ouvrage de Saint-Jean, parlent du bilan de compétences comme d'un « outil qui semble se distinguer des autres par l'importance de la relation singulière entre le bénéficiaire et le conseiller » (p. 8).

Le bilan de compétences semble donc être un accompagnement « à part ». Le bénéficiaire est « acteur » de son bilan, le conseiller est désigné comme l'opérateur. Pour Saint-Jean (2002), le bilan de compétences « est un peu le « connais-toi toi-même » de Socrate ».

Dans son ouvrage, Saint-Jean (2002) compare le bilan de compétences à d'autres démarches plus ou moins proches dans le cadre professionnel (l'entretien annuel d'évaluation, la validation des acquis professionnels, le coaching...) et constate que « la particularité du bilan de compétences... réside surtout dans le fait qu'il prend en compte la spécificité de chaque individu sans « coller » à un référentiel ou une norme quelle qu'elle soit » (p.38).

Ni acte éducatif, ni acte de formation, ni référentiel de base... il n'en reste pas moins que l'évaluation qualitative du bilan de compétences s'impose comme une nécessité.

Il est du ressort des financeurs de s'assurer que l'opérateur de bilan de compétences respecte bien un certain nombre de principes qui garantissent l'efficacité de la démarche de bilan afin de pouvoir leur délivrer des agréments. Cependant, la loi ne gère pas tout dans le domaine du bon usage des bilans de compétences. Il semble alors essentiel que l'évaluation qualitative du bilan de compétences soit une préoccupation interne à la structure, portée par les opérateurs de terrain.

2.2 Les concepts en lien avec la recherche

Dans le cadre de notre travail, nous nous intéressons à la pratique de l'évaluation qualitative du bilan de compétences au sein d'une structure.

Nous interrogerons deux concepts : l'évaluation et l'analyse de pratiques.

2.2.1 L'évaluation

- Apparue en 1365, le terme *évaluation* vient de l'ancien français *value* signifiant *valeur* (Le Petit Robert). Le verbe *évaluer* a pour racine latine *Valere*, qui signifie *valoir* et exprime le fait de « déterminer la valeur, le prix ou l'importance » d'une chose (Le Petit Robert). D'après cette définition, évaluer c'est donc juger, estimer, apprécier ou porter un jugement sur la valeur de quelqu'un ou de quelque chose.

Nous retiendrons le terme de valeur comme fondateur de la notion d'évaluation. Pour autant, « Production d'un jugement de valeur ne veut pas dire production de valeur. Cette précision est importante : un procès d'évaluation ne crée pas l'utilité ou la qualité, il ne fait que l'exprimer socialement dans une conjoncture précise. Autrement dit encore le domaine de l'évaluation, c'est le domaine de « la valeur dite ». Barbier (1990).

Selon De Ketele et Roegiers (1991), « évaluer signifie confronter un ensemble d'informations à un ensemble de critères, en vue de prendre une décision » (Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation).

- Au niveau historique, Barbier (1983) parle de deux histoires de l'évaluation, relativement parallèles. Il distingue en effet, l'histoire des pratiques d'évaluation des personnes en formation de l'histoire des pratiques d'évaluation des actions en formation.

Les pratiques instituées d'évaluation se donnant comme objet des individus en formation sont apparues il y a fort longtemps. Barbier situe la généralisation de ces pratiques dès le 18^{ème} siècle avec l'apparition et le développement des principaux diplômes (baccalauréat et diplômes universitaires), qui supposent une reconnaissance des mérites individuels, reconnaissance qui implique leur évaluation.

Les pratiques d'évaluation se donnant comme objet des actions ou le fonctionnement de dispositifs de formation sont, quant à elles, apparues et se sont développées dans une période beaucoup plus récente. Les acteurs sociaux engagés dans des activités de formation s'interrogeaient sur leurs pratiques, les appréciaient, et procédaient à des ajustements, mais les évaluations restaient implicites ou spontanées. C'est aux Etats-Unis, dans les années 50 que « les premiers comptes rendus d'évaluation systématiques font leur apparition dans les revues spécialisées » Barbier (1983).

Les premières pratiques instituées d'évaluation des actions vont ainsi apparaître dans le monde de l'industrie et non pas dans celui de la formation, comme on aurait pu s'y attendre. On parle ici « de moyens nouveaux et spécifiques d'estimation des effets de la formation des adultes dans l'entreprise », « tout système d'éducation nationale, auparavant, disposait, bien entendu, de moyens d'appréciation de l'effet pédagogique » Morin, cité par Barbier (1983).

Ces premières tentatives d'évaluation (américaines dans les années 50, et européennes dans les années 60) touchent d'abord le personnel d'encadrement, et vont, plus particulièrement, s'appliquer à des actions de formation non qualifiantes, plutôt courtes, conduisant à une amélioration de compétences, plus qu'à un changement de qualification.

- L'évaluation est aujourd'hui intégrée à tout dispositif de formation. Mais qu'en est-il du sens qu'elle peut revêtir aux yeux des acteurs de la formation et de l'accompagnement ? Il semble en effet essentiel que son usage et ses objectifs soient clairement définis pour que l'évaluation soit d'abord acceptée par tous pour devenir, ensuite, opérationnelle.

Le congrès international de l'ADMEE-Europe de 2001 proposait de faire une synthèse des pratiques évaluatives privilégiées par les acteurs dans le champ de la formation. « Le constat fut sans appel : l'agir évaluatif souffrait d'un émiettement de sa mise en œuvre. À travers les différents travaux et lors des débats suscités dans les ateliers, l'évaluation est apparue comme une pratique locale, particulièrement affaiblie par la logique fonctionnelle avec laquelle les acteurs tentaient de répondre aux demandes institutionnelles, l'intuition pragmatique des évaluateurs (De Ketele, 1993) se manifestant dans le recours quelque peu impulsif aux outils en circulation (enquêtes, évaluations à chaud, questionnaires)... Les communications ont montré que chaque acteur faisait de l'évaluation moins par conviction que par nécessité institutionnelle... » Jorro (2006).

Il demeure un sentiment de méfiance et de réticence face à la notion même d'évaluation qui peut encore revêtir des perceptions de l'ordre du contrôle et du jugement. Alors comment faire admettre aux professionnels que l'évaluation peut représenter un moyen de réajuster et d'améliorer leurs pratiques, dans un objectif de développement professionnel ?

Jorro (2006, 2007) parle de « relever le défi d'une professionnalisation à l'évaluation ». Il s'agit, en effet, d'amener les professionnels à s'approprier l'évaluation, et à devenir acteurs de cette démarche.

Selon Jorro (2006) « À première vue, tous les acteurs de l'éducation et de la formation disent faire de l'évaluation, à première vue seulement ! Très vite, les positionnements s'avèrent plus compliqués, et l'opacité des pratiques devient une tendance générale. Du coup, le chercheur tente de décrypter, dans la forêt des usages, des pratiques évaluatives qui partagent une certaine ressemblance ».

Elle distingue trois rapports à l'évaluation dont « le rapport d'improvisation » par lequel « les acteurs qui mettent en œuvre l'évaluation sont parfois gagnés par des jeux d'improvisation et reconnaissent volontiers les limites de leur action, sans entrevoir pour autant les failles méthodologiques de la démarche évaluative. C'est souvent dans la solitude d'une pratique que les bricolages apparaissent; parfois, les tâtonnements révèlent l'absence de formation à

l'évaluation et, dans ce cas, la récupération d'outils d'évaluation et l'imitation ou le détournement des pratiques en cours constituent des actes palliatifs... ».

Ainsi, par manque de formation à l'évaluation, les professionnels vont « bricoler » leurs propres outils et méthodes pour répondre à la demande d'évaluation formulée par l'institution. Impliquer les acteurs dans la construction et la mise en œuvre de la démarche d'évaluation constituerait alors une piste pour qu'ils s'approprient cette démarche.

- Pour atteindre un tel objectif, il est indispensable de commencer par clarifier la conception de l'évaluation. Jorro (2009) parle de « conception de l'évaluation comme savoir de l'action » et propose une « modélisation de l'activité évaluative modulable » qui soit un « modèle d'intelligibilité d'un savoir professionnel à visée praxéologique ». Entendons par là, rendre accessible et compréhensible la pratique évaluative pour que les acteurs puissent s'en saisir et l'utiliser en situation. La notion « d'intéressement professionnel » introduite par Jorro (2009) traduit bien l'idée selon laquelle les acteurs ont besoin de percevoir l'utilité pratique de la démarche évaluative pour pouvoir se l'approprier et l'incorporer.

Une étape indispensable est alors de définir précisément ce que l'on veut évaluer. Pour Barbier (1983) « une bonne évaluation dépend de la mise en œuvre préalable d'une démarche d'analyse des besoins : en établissant en effet de manière précise les buts finaux d'une action de formation, l'analyse des besoins fournit la base d'une démarche d'évaluation ». La construction de supports d'évaluation doit donc se faire à partir d'une définition claire des objectifs à atteindre.

- Parallèlement à la mesure des objectifs à atteindre dans le cadre d'une action de formation ou d'accompagnement, co existe une autre fonction essentielle de l'évaluation qui va concerner plus directement l'acteur de terrain : l'évaluation comme levier du développement professionnel.

Les auteurs sont partagés sur ce point. Dans l'ouvrage de Paquay (2010), Perrenoud envisage que certaines pratiques évaluatives peuvent paralyser ou inhiber le développement professionnel et met en garde contre les possibles effets pervers de l'évaluation institutionnelle conçue par des technocrates éloignés de la réalité du travail humain. Dans le même ouvrage, Jorro introduit une nouvelle fonction de l'évaluation, qui vient s'ajouter aux fonctions d'orientation, de régulation et de certification : la fonction de développement professionnel. Selon elle « l'évaluation éclaire le positionnement de l'acteur et peut amplifier

son pouvoir d'agir » (p. 253). L'évaluation peut alors constituer un levier du développement professionnel, mais, à certaines conditions, que Jorro développe dans la conclusion de l'ouvrage dirigé par Paquay (2010). Elle introduit la notion de reconnaissance professionnelle qui intègre la fonction de développement professionnel et souligne l'idée selon laquelle « la fonction de développement professionnel commence lorsque l'acteur se reconnaît dans ses actes et qu'il est reconnu par autrui » (p. 262).

2.2.2 L'analyse des pratiques

- « L'analyse du travail a une longue tradition. Ses formes premières, héritées de l'ère taylorienne, consistent à observer et à analyser en extériorité (regard de l'expert) un poste de travail et son titulaire en vue de proposer des aménagements. Avec le développement dans les années 1980 de ce qu'il est convenu d'appeler l'ingénierie de la formation, elle a été utilisée comme un outil de repérage des besoins en formation » Wittorski (2007). L'auteur inscrit ces premières formes d'analyse des pratiques dans une logique de prescription externe du travail. C'est en effet le regard extérieur d'un expert qui vient analyser une pratique interne à un atelier, un service, une entreprise...

La recherche de nouvelles formes d'organisation du travail dans les années 1970, ont fait apparaître des « dispositifs dits d'analyse du travail ou d'analyse des pratiques qui ne sollicitent plus le regard d'un expert extérieur mais plutôt le regard du salarié sur son propre travail » Wittorski (2007).

- La notion de « pratique réflexive » a été introduite par Donald A. Schön. Dans son ouvrage, *The reflective practitioner*, publié en 1983, Schön a montré que la pratique professionnelle n'est pas un domaine d'application de théories élaborées en dehors d'elle mais qu'elle est le lieu de production constante de solutions nouvelles à des problèmes nouveaux et un lieu de développement de compétences professionnelles. Selon lui, le professionnel « construit son savoir professionnel par l'action et la réflexion dans et sur l'action » Paquay (2001). Il considère les professionnels comme des « praticiens réflexifs » capables de délibérer sur leurs propres pratiques, de les objectiver, de les partager, de les améliorer et d'introduire des innovations susceptibles d'accroître leur efficacité.

La pratique professionnelle constitue donc le lieu privilégié de développement des compétences professionnelles à condition d'adopter une posture et une pratique réflexive assidues. Il s'agit donc de faire des professionnels des praticiens réflexifs, qui vont interroger

leurs échecs et leurs difficultés, afin de tirer des conclusions pour faire avancer, évoluer, transformer leurs pratiques.

- Qu'en est-il de l'analyse des pratiques évaluatives par les acteurs ?

Dans son article « Devenir ami critique », Jorro (2006) relate le constat établi à partir de témoignages d'acteurs de la formation : « les pratiques évaluatives échappent aux acteurs », elle souligne « le caractère dilué de ces mêmes pratiques ». Il semble en effet que la dimension organisationnelle prenne le pas sur la fonction régulation de l'évaluation : « La question des valeurs, la réflexion sur la négociation des critères et des indicateurs, le travail interprétatif, la réflexivité de l'évaluateur disparaissent derrière des préoccupations organisationnelles : il s'agit de faire tourner un dispositif de formation, de mesurer les écarts d'appréciations » Jorro (2006). Elle parle alors de « réconcilier le dire et le faire », « d'articuler les exigences théoriques avec les exigences pragmatiques », l'objectif étant de mettre l'évaluation « à la portée » des acteurs, à partir des dimensions empiriques, des réalités de terrain, en précisant les compétences évaluatives à mettre en œuvre. Jorro propose la figure de l'ami critique pour réconcilier le professionnel de l'accompagnement et du conseil avec l'évaluateur. Il s'agit de développer des compétences évaluatives, de former les acteurs à l'évaluation, de les rendre polyvalents en partant de leurs expériences : « une formation à l'évaluation qui passe par les acteurs, en particulier qui prenne appui sur leurs pratiques professionnelles » Jorro (2006), autrement dit, une analyse réflexive des pratiques d'évaluation.

2.3 Eléments de problématisation et enjeux de la mission de stage :

A l'issue de cet éclairage théorique, nous formulons plusieurs questions :

- Les outils d'évaluation du bilan de compétences sont-ils pertinents par rapport à ce que nous voulons évaluer ?
- Les objectifs et usages de cette évaluation sont-ils intelligibles pour les praticiens de terrain ?
- Quel rôle joue le contexte dans lequel est pratiquée cette évaluation ?

Nous tenterons d'y apporter des éléments de réponse par le biais d'une enquête menée au sein d'un organisme de formation, à travers l'investigation d'outils d'évaluation et du discours de conseillères bilans et de personnes qu'elles ont accompagné dans le cadre d'un bilan de compétences.

LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Partant du constat que les outils d'évaluation du bilan de compétences au sein de la structure sont anciens, nous souhaitons interroger la qualité et la pertinence de ces outils d'évaluation aujourd'hui.

Nous posons deux questions :

1. Les outils d'évaluation du bilan de compétences sont-ils pertinents par rapport à ce que l'on veut évaluer ?
2. Quel rôle joue le contexte de l'évaluation (évaluation en rendez-vous ou envoyée par courrier) ?

Les enjeux de cette mission de stage sont d'améliorer la pratique de l'évaluation du bilan de compétences afin d'optimiser la pratique du bilan de compétences.

Ma mission de stage se situe dans une approche praxéologique. Je m'intéresse en effet à une pratique professionnelle, j'analyse des outils et j'interroge des praticiens.

Cette étude se soldera par des propositions concrètes susceptibles dans leur application d'améliorer et d'optimiser les pratiques professionnelles et le développement d'acteurs de l'accompagnement.

Il s'agit d'une recherche qualitative.

3.1 Déroulement de l'enquête

L'enquête s'est déroulée sur une période de 3 mois : l'investigation des questionnaires au mois de février et l'enquête par entretiens du 15 mars au 26 avril.

J'ai procédé en plusieurs étapes :

• Phase d'investigation des questionnaires

- J'ai commencé par définir les critères que l'on veut évaluer à travers les questionnaires d'évaluation.

Pour cela, j'ai listé les objectifs d'un bilan de compétences en partant de la loi du 31 décembre 1991 (annexe 2, p.5).

J'ai ensuite construit une grille à partir de laquelle dépouiller les questionnaires utilisés au sein de l'organisme.

Objectifs	Évalué	Non évalué
Analyse des compétences professionnelles		
Analyse des compétences personnelles et des aptitudes		
Analyse des motivations		
Définir un projet professionnel et/ou de formation		

- Dans un premier temps, les questionnaires vierges : les questions posées visent-elles à évaluer l'atteinte des objectifs définis par la loi ?

- Dans un deuxième temps, un échantillon de questionnaires renseignés par des bénéficiaires : les réponses données correspondent-elles aux objectifs à atteindre dans le cadre d'un bilan de compétences ?

- L'échantillon se compose de 162 questionnaires au total : 120 questionnaires d'évaluation « à chaud » réalisés lors du dernier rendez-vous de bilan avec le conseiller et 42 questionnaires de suivi à 6 mois, dont 21 questionnaires complétés lors d'un rendez-vous avec le conseiller et 21 envoyés par courrier

- Cette première analyse m'a permis de définir ce qui est réellement évalué à travers les questionnaires utilisés.

Cette investigation apporte de premiers éléments de réponse à la première question de départ (ces questionnaires d'évaluation du bilan de compétences sont-ils pertinents par rapport à ce que l'on veut évaluer ?) dans la mesure où elle apprécie si les réponses données par les bénéficiaires répondent « réellement » à ce que l'on veut évaluer à travers les questions posées.

- À partir de là, j'ai construit deux grilles d'entretiens semi-directifs pour m'intéresser, dans un deuxième temps, au discours des personnes interrogées autour du thème de l'évaluation du bilan de compétences.

• Phase de recueil de données par entretiens

- J'ai choisi d'utiliser l'entretien semi-directif.

Cette technique de recueil qualitative permet de s'intéresser au discours des personnes interrogées autour de thèmes préalablement définis suivant un guide d'entretien. Cette technique permet de recueillir des appréciations sur un sujet donné. Pour Bardin (2009), dans la méthode d'investigation par entretien, « on a donc affaire à une parole relativement spontanée, à un discours parlé... Mise en scène libre de ce que cette personne a vécu, ressenti, pensé à propos de quelque chose » (p.93).

En ce qui concerne mon étude sur les outils d'évaluation du bilan de compétences, il est intéressant d'interroger les représentations des praticiens et des bénéficiaires de ce dispositif.

La méthode de l'entretien semi-directif me semble la plus appropriée pour :

- analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques d'évaluation
- et sonder les représentations que se font les bénéficiaires sur ces pratiques.

- L'échantillon se compose de quatre conseillères bilans et de trois personnes ayant bénéficié d'un bilan de compétences au sein de la structure.

- Présentation des guides d'entretien :

↳ Pour les conseillères bilans :

En phase préalable aux entretiens, j'ai organisé avec ma référente professionnelle, une réunion avec toutes les conseillères bilans afin de leur présenter ma mission de stage et le thème de ma recherche. Je leur ai également présenté ma méthodologie de recherche et expliqué pourquoi je les interviewe et ce que j'attends d'elles dans le cadre de ce travail.

Avant de commencer l'entretien, j'ai fait un rappel de mon thème de recherche et de son déroulement.

Je leur ai demandé l'autorisation de les enregistrer en leur expliquant l'utilité de l'enregistrement.

Je leur ai précisé que ces entretiens resteraient confidentiels et seront anonymes dans le mémoire.

Je me suis engagée à retranscrire leurs propos de la manière la plus fidèle possible et leur ai proposé de leur faire lire la retranscription de l'entretien que nous aurons eu.

Avant de commencer les entretiens, je leur ai montré un exemplaire vierge des deux questionnaires d'évaluation utilisés dans la structure (annexe 1, pp. 2-3), ainsi que le texte de loi du 31 décembre 1991, qui définit le bilan de compétences (annexe 2, p. 5).

Remarque : j'interviewe mes collègues de travail que je tutoie au quotidien. J'ai donc employé le « tu » dans la formulation de mes questions.

- Guide d'entretien conseillères bilans :

- Quels sont ta formation et ton parcours professionnel ?

- Depuis combien de temps pratiques-tu les bilans de compétences ?

- Comment as-tu été amenée à travailler dans l'accompagnement et à faire des bilans de compétences ?

↳ Il s'agit là d'un préambule. Ces questions me permettront de mettre en confiance et de mieux connaître le parcours de la personne que j'interviewe.

Thème 1 : discours sur l'évaluation du bilan de compétences

Q 1 - Que penses-tu de l'évaluation des dispositifs d'accompagnement et des pratiques professionnelles ?

↳ Cette question reste large, mais permet de commencer à s'intéresser à la question de recherche. Elle me permettra d'avoir un premier ressenti de la représentation du professionnel sur un concept parfois sensible : l'évaluation.

Q 2 - A ton avis, à quoi sert l'évaluation des bilans de compétences ?

↳ Je recueille ici l'opinion du professionnel sur l'objectif de l'évaluation du bilan de compétences.

Thème 2 : discours sur les questionnaires utilisés

Q 3 - Que penses-tu du 1^{er} questionnaire d'évaluation à chaud ?

Q 4 - Que penses-tu du questionnaire de suivi à 6 mois ?

Q 5 - Penses-tu qu'ils évaluent les objectifs du bilan fixés par la loi ?

↳ *Ces questions me permettront de recueillir l'opinion des conseillères bilan sur le sujet même de la recherche.*

Thème 3 : Discours sur le contexte de l'évaluation

Q 6 - Comment procèdes-tu dans ta pratique pour utiliser ces questionnaires ?

Q 7 - Est-ce que cette façon de faire te semble adaptée ?

↳ *Ces questions me permettront d'obtenir des éléments par rapport à ma deuxième question de départ : quel rôle joue le contexte de l'évaluation ?*

Thème 4 : autres informations ou réflexions à propos de l'évaluation

Q 8 - Te sembles-t-il utile/pertinent de réfléchir à l'amélioration de nos pratiques d'évaluation en interne ?

↳ *Cette dernière question me permet de conclure tout en ouvrant à la réflexion.*

↳ Pour les personnes ayant bénéficié d'un bilan de compétences :

J'ai décidé d'interviewer des salariés qui ont bénéficié d'un bilan avec mes collègues. J'ai trouvé cela plus opportun que de choisir des salariés que j'ai moi-même accompagnés.

Dans un premier temps, je les ai contactés par téléphone : je me suis présentée, j'ai expliqué l'objet de mon appel et leur ai demandé s'ils avaient un peu de temps à m'accorder pour que l'on se fixe un rendez-vous à LABO pour l'interview.

Avant de commencer l'interview, j'ai expliqué plus précisément ma mission de stage et le thème de mon mémoire.

Je leur ai expliqué comment j'ai choisi de les contacter eux et comment va se dérouler notre entretien.

J'ai dit aux bénéficiaires que j'interviewai également des conseillères bilans.

J'ai précisé que ces entretiens resteraient confidentiels et seraient présentés de manière anonyme dans mon mémoire.

Je leur ai également expliqué qu'il est important qu'ils soient sincères dans leurs réponses. Je leur ai dit que, de mon côté, je m'engageais à retranscrire leurs propos de manière fidèle et leur ai proposé de leur faire lire la retranscription écrite de notre entretien.

Je leur ai enfin demandé l'autorisation de les enregistrer en leur expliquant pour quelle raison. Avant de commencer l'interview, je leur ai montré des questionnaires d'évaluation vierges afin de leur rafraîchir la mémoire.

- Guide d'entretien personnes ayant bénéficié d'un bilan de compétences :

- Pour quelles raisons avez-vous décidé de faire un bilan de compétences ?

↳ *Cette question me permettra de mettre en confiance la personne et de connaître les raisons qui l'ont amenée à faire un bilan de compétences.*

Thème 1 : discours sur l'évaluation du bilan de compétences

Q 1 - Que signifie pour vous le terme « évaluation » de manière générale ?

↳ *Je recueille ici les représentations sur la notion d'évaluation. Cette question est large, mais permettra de commencer à s'intéresser à la question de recherche.*

Q 2 - Vous souvenez-vous de la façon dont votre conseiller bilan vous a demandé d'évaluer la prestation de bilan ?

↳ *Je m'assure ici que la personne se souvient des modalités d'évaluation du bilan.*

Q 3 - D'après vous, quel est l'objectif de cette évaluation ?

Q 4 - Cette démarche d'évaluation du bilan de compétences vous a-t-elle semblée pertinente ?

↳ *Cette question me permettra de recueillir la perception du bénéficiaire sur l'évaluation du dispositif d'accompagnement.*

Q 5 - Cette demande vous-a-t-elle mis mal à l'aise, en difficulté ?

R 5.1 - Si oui, pour quelle raison ?

Thème 2 : discours sur les questionnaires utilisés

Q 6 - Que pensez-vous des questionnaires que votre conseillère vous a demandé de compléter ?

R 6.1 - Les avez-vous trouvés clairs ? Faciles à remplir ? Complets ?

R 6.2 - Certaines questions vous semblent-elles inutiles ? Mal formulées ?

R 6.3 - Pensez-vous à d'autres questions qui vous semblent plus pertinentes ?

Q 7 - Répondre à un questionnaire vous semble-t-il une bonne méthode ?

R 7.1 - Auriez-vous préféré pouvoir vous exprimer plus librement ?

R 7.2 - Sans trame de questions ?

R 7.3 - A l'oral ?

R 7.4 - Ou avec une trame de questions plus directive ?

☞ Ces questions me permettront de recueillir leur avis sur la pertinence des outils utilisés, et, le cas échéant, de repérer des lacunes et des axes d'amélioration envisageables.

Thème 3 : discours sur le contexte de l'évaluation

Q 8 – Le contexte, le cadre dans lequel vous avez répondu à ces questionnaires vous semble-t-il adéquat ?

☞ Cette question me permettra d'obtenir des éléments de réponse par rapport à ma deuxième question de départ sur le rôle joué par le contexte de l'évaluation.

Thème 4 : autres informations ou réflexions à propos de l'évaluation

Q 9 - Auriez-vous préféré procéder autrement ? Et si oui, comment ?

☞ Cette dernière question servira de conclusion à l'entretien tout en permettant de recueillir d'éventuels axes de réflexion.

3.2 La méthode d'analyse de contenu des entretiens

Ces entretiens ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu destinée à apporter des éléments de réponse aux questions de départ :

- Les outils d'évaluation du bilan de compétences sont-ils pertinents par rapport à ce que l'on veut évaluer ?
- Quel rôle joue le contexte de l'évaluation ?

Nous avons choisi l'analyse thématique pour titrer partie d'un matériel dit « qualitatif » (Bardin, 2009), ici les entretiens d'enquête.

La grille d'analyse des entretiens comporte 4 thèmes pivots :

1. discours sur l'évaluation des bilans de compétences
2. discours sur les questionnaires utilisés
3. discours sur le contexte de l'évaluation
4. autres informations ou réflexions à propos de l'évaluation

Comme je recueille du discours, des paroles, j'ai construit des tableaux dans lesquels j'ai répertorié de manière synthétique, mais fidèle, les propos en lien avec les 4 thèmes choisis.

J'ai recueilli parallèlement les axes d'amélioration éventuellement proposés par les interviewés.

3.3 Les limites de l'enquête

- La cible de l'enquête : j'ai choisi de m'intéresser à la pratique et aux supports d'évaluation du bilan de compétences au sein d'une structure. J'ai ainsi recueilli les discours et représentations sur le thème étudié au sein d'une équipe, portée par une même culture d'entreprise, un référentiel commun de discours qui orientent, de manière plus ou moins explicite, la pratique de l'évaluation du bilan de compétences. Nous aurions pu mener une étude comparative entre plusieurs structures pratiquant le bilan de compétences et ainsi recueillir plus de données que nous aurions exploitées différemment.

- L'échantillonnage : le choix de mener l'étude au sein d'une structure a déterminé le nombre de professionnels à interviewer : quatre conseillères bilans.

En ce qui concerne les personnes ayant bénéficié d'un bilan, j'avais une liste de cinq personnes ayant bénéficié d'un bilan de compétences. Trois d'entre elles ont accepté de me rencontrer. Une quatrième devait me rappeler pour que nous fixions un rendez-vous en fonction de ses disponibilités, mais ne l'a jamais fait. La cinquième personne a évoqué un manque de temps et de disponibilité.

- Conséquence sur l'une des questions de départ : la question du contexte qui me semblait essentielle au départ de l'étude est devenue secondaire en cours d'enquête.

Dans un premier temps, l'analyse des questionnaires a révélé l'inverse de mon idée de départ sur l'influence du contexte. En effet, je pensais que les questionnaires envoyés par courrier seraient révélateurs de plus d'insatisfactions mais c'est le contraire qui a été mis en relief par l'investigation. Je ferais référence ici à Bardin (2009, p.14), qui désigne l'analyse de contenu comme « jouant le rôle de « techniques de rupture » face à l'intuition facile et hasardeuse ». Dans un deuxième temps, je pensais utiliser l'analyse des entretiens pour confirmer ou infirmer cette première tendance mais j'ai manqué de matière pour cela (pas suffisamment d'éléments recueillis lors des trois entretiens avec les bénéficiaires de bilan sur cette question du contexte).

- La marge d'interprétation de l'enquêteur est à prendre en considération, notamment pour l'analyse des questionnaires. Nous le verrons plus loin, ces questionnaires comportent essentiellement des questions ouvertes. Les personnes rédigent donc des réponses avec leurs mots, leurs expressions. Une part de subjectivité entre forcément en jeu dans l'analyse de ces réponses.

- La neutralité de l'enquêteur. Moi-même praticienne du bilan de compétences, j'ai ma propre pratique et mon opinion sur le sujet de ma recherche. J'ai déterminé ce point de vigilance dès le début de ma mission et j'ai essayé de ne jamais le perdre de vue tout au long de mon enquête. J'ai ainsi veillé à ne pas exprimer mon opinion, j'ai suivi le plus possible les guides d'entretiens pour éviter de rentrer en discussion et d'échanger des idées avec les personnes interviewées, je n'ai pas interviewé de bénéficiaires que j'ai moi-même suivi, j'ai surveillé mon expression non-verbale lors des entretiens... La même vigilance m'a guidée lors de l'analyse des entretiens avec les conseillères bilans qui sont aussi mes collègues depuis plusieurs années. J'ai essayé de rester le plus neutre possible dans mes analyses et interprétations, mais peut-on l'être complètement ? Selon Bardin (2009, p.13) « l'analyse de contenu se balance entre les deux pôles de la rigueur de l'objectivité et de la fécondité de la

subjectivité ». Cet exercice a été très enrichissant, et m'a permis de développer certaines aptitudes et compétences sur lesquelles je reviendrais dans la dernière partie du mémoire.

3.4 Les données

3.4.1 L'échantillonnage des questionnaires :

Nous avons exploité des questionnaires de satisfaction de bilans de compétences réalisés entre 2009 et 2012 :

- **120 questionnaires d'évaluation « à chaud »** réalisés lors du dernier rendez-vous de bilan avec le conseiller
- **42 questionnaires de suivi à 6 mois**, parmi lesquels 21 questionnaires complétés lors d'un rendez-vous avec le conseiller et 21 envoyés par courrier

• Les questionnaires d'évaluation « à chaud » :

Cette analyse vise à recueillir des éléments de réponse à la première question de recherche : les outils d'évaluation du bilan de compétences sont-ils pertinents par rapport à ce que l'on veut évaluer ?

Pour cela, nous avons procédé à une analyse de chaque pourcentage afin de mesurer si les réponses données par les bénéficiaires répondent « réellement » à ce que l'on veut évaluer à travers les questions posées.

Le questionnaire d'évaluation « à chaud » se compose de 3 questions ouvertes :

1. Quelles étaient mes attentes au départ du bilan ?

Il est demandé ici au bénéficiaire de lister ses attentes de départ.

Cette première question est un indicateur qui doit permettre de vérifier si :

- les objectifs du bilan de compétences ont bien été présentés en amont de la prestation
- l'entretien de présentation est un filtre opérationnel pour déterminer l'adéquation entre les attentes de la personne et les objectifs fixés dans le cadre du bilan de compétences.

2. Qu'est-ce que je retiens du contenu du bilan ?

Cette question doit permettre d'évaluer le contenu de la prestation et de repérer les outils et méthodes qui ont été les plus significatifs pour le bénéficiaire.

3. En quoi le bilan a répondu ou pas répondu à mes attentes de départ ?

Cette question doit permettre d'évaluer si les objectifs listés à la première question ont été atteints.

- Les questionnaires de suivi à 6 mois :

Cette analyse vise à recueillir des éléments de réponse à la deuxième question de recherche :

Quel rôle joue le contexte de l'évaluation ?

Pour cela nous avons procédé à une analyse comparative de chaque pourcentage des 21 questionnaires complétés lors d'un rendez-vous avec le conseiller et des 21 questionnaires envoyés par courrier.

Les questionnaires de suivi à 6 mois se composent de 7 questions :

- 2 questions abordent les attentes :

Au départ du bilan quelles étaient vos attentes ?

Le bilan a-t-il répondu à ces attentes ?

Attentes	OUI	NON	Précisez :
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

- 3 questions visent à évaluer l'influence du bilan sur la situation actuelle de la personne :

Quelle est votre situation professionnelle actuelle ?

Quelles sont les phases du bilan qui vous ont été les plus utiles pour votre vie personnelle ou professionnelle ?

Après ce bilan votre vie professionnelle a-t-elle évolué ? En quoi ?

- 1 question évalue la qualité de la relation avec les intervenants :

Les relations que vous avez eues avec les différents intervenants de LABO ont-elles été satisfaisantes ?

- une dernière question vise à recueillir les critiques et propositions d'évolution éventuelles :

Quelles sont les insatisfactions ou critiques que vous pouvez formuler à propos de votre bilan ? Quelles évolutions proposeriez-vous ? (accueil, déroulement, entretien, synthèse...)

3.4.2 L'échantillonnage des entretiens :

J'ai interviewé **7 personnes** au total : 4 conseillères bilans salariées de l'organisme de formation et 3 personnes qui ont bénéficié d'un bilan de compétences au sein de la structure et qui ont complétés les questionnaires d'évaluation.

- Profil des personnes interviewées :

Conseillères bilans de compétences				
Entretien	Sexe	Age	Formation	Expérience du bilan
1	F	41	DESS psychologie accompagnement de la trajectoire professionnelle	7 ans
2	F	33	Master 2 psychologie de l'accompagnement professionnel	1 an
3	F	51	DESS psychologie sociale	11 ans
4	F	48	DESS psychologie du travail	11 ans
Bénéficiaires d'un bilan de compétences				
Entretien	Sexe	Age	Formation	Expérience professionnelle
5	F	39	BTS commerce international - Maîtrise agro alimentaire	Conseillère Pôle Emploi depuis 14 ans
6	F	54	Bac de français	Responsable accueil hébergement en village vacances depuis 22 ans
7	F	38	Licence de géographie	Animatrice auprès d'adolescents depuis 20 ans

L'ANALYSE DES DONNÉES
ET
LES PRÉCONISATIONS

4. L'ANALYSE DES DONNÉES ET LES PRÉCONISATIONS

4.1 L'analyse des questionnaires

4.1.1 Résultats de l'analyse des questionnaires d'évaluation « à chaud » :

• 100% des attentes exprimées en réponse à la première question correspondent à un ou plusieurs des objectifs du bilan de compétences définis par la loi, à savoir :

- analyser des compétences professionnelles et personnelles
- analyser les aptitudes et les motivations
- définir un projet professionnel, et, le cas échéant, un projet de formation.

↳ Ce premier résultat de 100% nous interpelle et nous posons deux questions :

- Le type de question est-il bien choisi ?

Poser une question ouverte nous semble ici opportun dans la mesure où elle permet la libre expression du bénéficiaire. Une question formulée de manière plus ciblée pourrait orienter les réponses données et éloigner la personne qui y répond de ses réelles attentes.

- La question est-elle posée au bon moment de l'accompagnement ?

Cette question est posée lors du dernier rendez-vous de bilan. Le bénéficiaire risque de formuler des attentes que peut-être il n'avait pas au départ mais qui ont été suscitées par le déroulement et les résultats du bilan de compétences.

• 108 bénéficiaires sur 120, soit 90 %, déclarent avoir analysé leurs compétences professionnelles dans le cadre de leur bilan de compétences.

↳ Si l'on se réfère à l'intitulé même de la prestation « bilan de compétences », il nous semble cohérent que 90 % des personnes déclarent avoir analysé leurs compétences professionnelles.

• 103 bénéficiaires sur 120, soit 86 %, déclarent avoir analysé leurs compétences personnelles et leurs aptitudes.

↳ Ces résultats révèlent que le travail de bilan a amené le bénéficiaire à appréhender la notion de compétence dans sa globalité. En effet, les personnes ont souvent une vision de la compétence qui se réduit aux savoir-faire professionnels. Le bilan les amène à prendre conscience que les compétences et aptitudes personnelles existent et sont à prendre en considération dans une perspective d'évolution professionnelle.

• 101 bénéficiaires sur 120, soit 84 %, déclarent avoir analysé leurs motivations.

↳ Nous mettons une réserve sur ce résultat car l'analyse de l'atteinte de l'objectif « analyse des motivations » a été difficile.

En effet, la notion même de motivation est très subjective.

De plus, le questionnaire étant construit avec des questions ouvertes, la détermination d'indicateurs des motivations est elle aussi subjective et laisse une grande part d'interprétation à l'enquêteur.

- 101 bénéficiaires sur 120, soit 84 %, ont défini un projet professionnel et/ou un projet de formation.

↳ Ce pourcentage nous paraît faible au regard de l'objectif principal du bilan de compétences défini par la loi : "...permettre à des travailleurs... de définir un projet professionnel et le cas échéant un projet de formation".

Nous nous interrogeons à nouveau sur la pertinence d'utiliser des questions ouvertes dans le questionnaire d'évaluation de la prestation.

- Conclusions et préconisations à l'issue de cette première analyse :

A l'issue de l'analyse des questionnaires d'évaluation « à chaud », nous posons **deux premières pistes d'action** :

- Piste d'action n°1 : Faire une évaluation en deux temps

Pour répondre à l'interrogation qu'a fait émerger l'analyse des questionnaires sur le moment du bilan où l'on demande à la personne de lister ses attentes, nous proposons de procéder à une évaluation en deux temps :

1^{er} temps : lors du 1^{er} rendez-vous, le bénéficiaire listera par écrit ses attentes de départ en répondant à la question :

« Quelles sont mes attentes par rapport au bilan que j'engage aujourd'hui ? »

2^{ème} temps : lors du dernier rendez-vous de bilan, ce document sera redonné au bénéficiaire et deux questions lui seront posées :

« Le bilan a-t-il répondu à mes attentes de départ ? »

« Mes attentes de départ ont-elles évolué au cours du bilan ? »

- Piste d'action n°2 : Associer questions ouvertes ET questions plus ciblées

Nous l'avons vu, l'utilisation de questions ouvertes facilite la libre expression du bénéficiaire. Cependant, il nous semble utile d'y ajouter des questions plus ciblées afin d'obtenir des réponses qui nous permettent de vérifier l'atteinte des objectifs définis par la loi.

En effet, la question : « Qu'est-ce que je retiens du contenu du bilan ? » est une question très large qui laisse une liberté totale d'expression. Hors, cette question doit nous servir à évaluer la qualité de la prestation dans un objectif d'amélioration de nos pratiques. Il serait donc plus utile pour nous de pouvoir lire aux travers des réponses quels outils, supports et méthodes utilisés dans le cadre du bilan ont le plus marqué le bénéficiaire, ou au contraire lesquels ne sont jamais cités, quelles étapes précises ont marqué l'accompagnement...

Cependant, en analysant les 120 questionnaires il nous est apparu que les réponses données à cette question se situent souvent dans un registre affectif. Les personnes évoquent la plupart du temps la qualité de la relation établie avec le conseiller, l'écoute trouvée dans le cadre de l'accompagnement... Même s'il s'agit d'indicateurs importants pour l'évaluation de nos pratiques professionnelles, ils ne nous semblent pas suffisants pour déterminer la qualité d'un bilan et l'atteinte des objectifs.

Poser parallèlement une question plus ciblée, avec une trame de réponses (par exemple : lister les outils et méthodes utilisés et proposer de cocher selon un degré de satisfaction) devrait nous permettre d'évaluer plus précisément tout ce qui a été mis en œuvre dans le cadre de l'accompagnement, et pas seulement la qualité de la relation.

4.1.2 Résultats de l'analyse des 21 questionnaires de suivi à six mois complétés lors d'un rendez-vous avec le conseiller :

- 19 bénéficiaires sur 21, soit 90 %, déclarent avoir analysé leurs compétences professionnelles dans le cadre de leur bilan de compétences.
- 15 bénéficiaires sur 21, soit 71 %, déclarent avoir analysé leurs compétences personnelles et leurs aptitudes.
- 14 bénéficiaires sur 21, soit 67 %, déclarent avoir analysé leurs motivations.
- 15 bénéficiaires sur 21, soit 71 %, déclarent avoir défini un projet professionnel et/ ou un projet de formation.

4.1.3 Résultats de l'analyse des 21 questionnaires de suivi à six mois envoyés par courrier :

- 20 bénéficiaires sur 21, soit 95 %, déclarent avoir analysé leurs compétences professionnelles dans le cadre de leur bilan de compétences.
- 20 bénéficiaires sur 21, soit 95 %, déclarent avoir analysé leurs compétences personnelles et leurs aptitudes.
- 20 bénéficiaires sur 21, soit 95 %, déclarent avoir analysé leurs motivations.
- 17 bénéficiaires sur 21, soit 81 %, déclarent avoir défini un projet professionnel et/ou un projet de formation.

Tableau comparatif :

	21 questionnaires complétés lors d'un rendez-vous avec le conseiller	21 questionnaires envoyés par courrier
Pourcentage de personnes qui déclarent avoir analysé leurs compétences professionnelles	90	95
Pourcentage de personnes qui déclarent avoir analysé leurs compétences personnelles et leurs aptitudes	71	95
Pourcentage de personnes qui déclarent avoir analysé leurs motivations	67	95
Pourcentage de personnes qui déclarent avoir défini un projet professionnel et/ou de formation	71	81

- Conclusions à l'issue de cette deuxième analyse :

- Tous les pourcentages des questionnaires envoyés par courrier sont supérieurs, en termes de satisfaction, à ceux des questionnaires complétés lors d'un rendez-vous avec le conseiller.

Cela nous surprend. En effet, au regard de la question de l'influence du contexte, nous pensions que les questionnaires envoyés par courrier seraient révélateurs de plus d'insatisfactions. Hors c'est le contraire que nous constatons.

- Nous avons donc poursuivi la réflexion jusqu'à émettre une hypothèse : seules les personnes réellement satisfaites de cet accompagnement prennent le temps de renvoyer le questionnaire.

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons interrogé les statistiques : quel pourcentage de questionnaires de suivi à 6 mois envoyés nous est retourné par les bénéficiaires ?

Nous avons alors constaté que seulement 21 questionnaires sur 99 envoyés nous ont été retournés, soit 79% de questionnaires qui ne nous sont pas retournés.

Ce fort pourcentage nous incite à penser que d'autres éléments doivent être pris en compte pour une analyse plus fine (manque de temps, négligence, oubli...) qui pourraient faire l'objet d'une autre étude.

4.2 L'analyse des entretiens

Cette analyse est réalisée à partir de **7 entretiens d'enquête** (numérotés de 1 à 7), menés auprès de 4 conseillères bilans de compétences, et de 3 personnes ayant bénéficié d'un bilan de compétences (annexe 3, pp. 6-54).

Réalisée à partir d'extraits des retranscriptions synthétisés dans les tableaux thématiques (annexe 4, pp. 59-81), elle repose sur le principe de l'analyse thématique (Bardin, 2009, p. 93).

4.2.1 Discours et représentations sur la notion d'évaluation

(Analyse réalisée à partir des réponses répertoriées dans le tableau 1, annexe 4, pp. 59-63).

- Avant de nous intéresser précisément aux questions de départ, il nous semble intéressant de faire une synthèse des **discours et représentations sur l'évaluation** qui émergent des entretiens d'enquête.

- De manière générale, il s'agit d'un **discours positif** qui s'exprime de manière plus ou moins nuancée : « c'est indispensable » (3), « c'est un outil fondamental » (1), « c'est important » (1). Deux conseillères bilans émettent un discours plus **critique**. L'une sur le **poids de l'évaluation** : « le trop d'évaluation... à vouloir trop mettre dans des cases, à vouloir trop évaluer... je mets un bémol là-dessus » (1). La deuxième pointe la **notion de jugement** à travers des propos imagés : « dans la notion d'évaluation tu te retrouves un petit peu avec l'idée d'être passée à la moulinette (3). Elle aborde également la **résistance** qui peut se manifester face à un regard extérieur sur ses pratiques : « d'avoir quand même un regard sur tes pratiques,... c'est quelque chose que tu aimes bien garder pour toi, tu aimes bien faire ta

petite cuisine, et tu penses que ta cuisine elle est bonne... donc, l'évaluation, tu peux la redouter » (3).

- Lorsque l'on approfondi par rapport au sens qui est donné à l'évaluation du côté des conseillères bilans c'est la **fonction régulatrice** qui est mise en relief à travers des termes tels que « feed-back » (1), « repérage » (2), « faire du sens » (2), « voir ce qui a bien fonctionné » (2), « adaptations, réajustements » (1), « pour faire évoluer notre pratique » (1, 2), « c'est un miroir, un retour dont a besoin... pour voir ce qu'on doit modifier » (3), « un outil qui est indispensable, pour le fond, pour se tenir dans les clous » (3) « nous tenir en conformité avec ce qui doit être fait... ça sert de garde fou » (3), « on voit si on a suivi ou pas ce qui avait été décidé au départ » (4)... Les professionnelles font très spontanément le **lien entre évaluation et évolution des pratiques**. L'évaluation est l'outil qui permet de faire un retour sur sa pratique du bilan, pour envisager d'éventuels ajustements à différents niveaux : « faire évoluer sa pratique dans ce que l'on propose, mais aussi dans sa posture » (1), « voir ce qu'on doit modifier, que ça concerne l'action... la façon de faire les choses... la posture que tu as avec les gens » (3)...

- Du côté des bénéficiaires d'un bilan de compétences, les discours sur l'évaluation de manière générale sont plus variés. La **notion de mesure** apparaît à travers les termes de « tests de niveau... d'aptitudes... d'effort » (5), « faire le point sur ce qu'il me reste de ma formation scolaire » (6). Emerge également l'idée de **faire un point** à un moment précis : « savoir où on en est à un moment de sa vie... une photo instantanée » (5), « faire une mise au point, mettre à plat » (7), « faire le point sur ses compétences » (6).

- Il est intéressant de souligner ici la **différence des discours entre professionnelles et bénéficiaires**. Pour les premières c'est l'idée **d'évolution des pratiques** qui prédomine, l'évaluation étant le levier de cette évolution. C'est un **caractère « dynamique »** qui ressort ici. Alors que pour les bénéficiaires, l'évaluation revêt un **caractère plus « statique »** avec l'idée de « **se poser** » pour faire un point, une sorte d'état des lieux à un moment précis (photo instantanée). L'idée de projet doit être sous-jacente, mais elle n'est pas mise en mots par les bénéficiaires.

4.2.2 L'évaluation du bilan de compétences : quels objectifs ?

(Analyse réalisée à partir des réponses répertoriées dans le tableau 1, annexe 4, pp. 59-63).

- On retrouve les mêmes tendances dans les discours sur l'évaluation du bilan de compétences.
- Pour les **conseillères**, la **fonction régulatrice** est mise en avant, avec la **notion de qualité** qui apparaît : « ça permet d'avoir un retour sur ce qu'on a fait » (2), « objectif qualitatif... pour me repérer, pour me jauger » (2), « c'est une garantie d'avoir travaillé dans une forme de qualité » (3), « ça sert justement à améliorer la qualité de la prestation » (3), « voir si au niveau de nos pratiques, on répond ou pas, aux attentes des personnes » (4).
- Pour les **bénéficiaires**, la **notion de vérification** vient s'ajouter à celle de **mesure** : « voir l'écart entre le début et la fin du bilan...si la finalité correspondait à mes attentes... si le contenu du bilan correspondait à ce que je souhaitais faire » (5) « vérifier que j'avais atteint mes objectifs » (7) « ça sert à poser les choses » (6) « cadrer les choses » (5) « synthétiser le travail qui a été fait et en extraire le fil rouge » (6) « savoir si le bilan a une profondeur » (6)
- On trouve cependant des **notions communes** dans les discours des professionnelles et des bénéficiaires : « réponse aux attentes, atteinte des objectifs, résultats ». Au regard de tous, l'évaluation du bilan de compétences revêt bien une **fonction de contrôle de l'efficacité de la prestation**.

4.2.3 Discours sur les outils d'évaluation : les questionnaires

(Analyse réalisée à partir des réponses répertoriées dans le tableau 2, annexe 4, pp. 64-75).

- L'une de nos questions de départ est la suivante : les outils d'évaluation du bilan de compétences sont-ils pertinents par rapport à ce que nous voulons évaluer ?
- Une première chose essentielle par rapport à notre étude apparaît dans le discours des conseillères bilans : **l'objectif, l'utilité de l'évaluation du bilan de compétences ne semblent pas clairs**. Cette confusion apparaît à travers des paroles telles que : « il faut peut-être qu'on définisse qu'est-ce que c'est l'objectif de l'évaluation d'abord » (1), « on le fait pour quoi ? C'est vrai que si on se redéterminait un peu » (3), « on pourrait vraiment facilement l'améliorer, mais pour l'améliorer il faut qu'on sache à quoi il va nous servir... » (3). Nous pouvons pointer ici une **première piste d'action** sur laquelle nous reviendrons plus loin : **préciser les objectifs de l'évaluation du bilan de compétences**.

- Intéressons nous plus précisément au discours sur les **questionnaires** utilisés.

- Tout d'abord le **questionnaire d'évaluation « à chaud »** qui est complété au dernier rendez-vous de bilan. Son **utilité pour conclure** l'accompagnement et **faire un retour sur le parcours** est mise en relief par plusieurs personnes interviewées : « il est vraiment utile pour la conclusion » (1), « c'est plutôt positif » (2), « ça fait cheminer la personne : au fait, c'est pour quoi que je suis venue en bilan ?... » (3), « ça refait le point... on remet à plat... c'est une relecture de ce qui s'est passé » (7), « ça me donne un bon baromètre de ce qui s'est passé pendant le bilan » (4). Par ailleurs, **l'intérêt d'un support écrit** est mis en avant : « ça laisse une trace écrite... donc, on peut toujours y revenir » (2), « l'écrit pose dans la matière les pensées » (6), mais il est également proposé de **combiner l'écrit avec l'oral** : « je dirais qu'il faut les deux à la fois : un support écrit et une discussion orale » (5). La difficulté du passage à l'écrit et la crainte qu'il ne reflète pas la richesse de l'accompagnement est pointée à plusieurs reprises par une bénéficiaire : « c'est difficile de traduire à l'écrit parce qu'on est sous émotion » (6), « je peux être gênée par l'écrit parce que ça se fait dans un temps donné ... on n'est pas avec un brouillon... pour faire une jolie phrase » (6), « c'est tellement riche le bilan... une fois posé, on trouve ça un peu pauvre... ça reflète pas vraiment » (6), « c'est peut-être plus difficile de voir la richesse du bilan en une seule phrase » (6), même si elle reconnaît « quand même, pour moi c'était important de poser par écrit » (6).

- Les **discours de type critique** convergent vers deux idées : le **manque de précision** du questionnaire d'évaluation à chaud et le **temps imparti pour le compléter**.

- « Le questionnaire est peut-être incomplet... un peu trop général » (1), « c'est vraiment sommaire » (3), « trois questions... ça faisait léger par rapport au bilan qui avait duré trois mois... » (6), « les questions sont très ouvertes, ça peut être compliqué de répondre » (7). Plusieurs axes d'amélioration sont proposés par les interviewés : « ça pourrait être un peu plus détaillé... on pourrait avoir des sous-familles » (6), « quelque chose de plus facile à remplir, style QCM... peut-être qu'on le remplirait avec plus de cœur... peut-être des questions plus fermées » (7), « je pense que si on avait des choses à cocher..., si tu leur mets une échelle de 1 à 5, des machins à cocher, plutôt satisfait machin, ben tout ça c'est parfait, parce que du coup, ils trouvent une liberté d'expression » (3). Une des conseillères relate les propos tenus par certains bénéficiaires : « moi, plusieurs personnes m'ont dit « ben moi, si j'avais des choses à cocher... un degré de satisfaction sur une échelle à mettre, bien évidemment que

j'aurai répondu d'une façon beaucoup plus riche »... enfin, genre « bon, moi, je peux m'en débrouiller, mais, euh...voilà », parce que les gens se sont habitués, quand tu regardes n'importe quel sondage, n'importe quelle chose où on évalue, ton goût pour le produit machin, etc....maintenant tu as des échelles, donc, si tu veux, c'est quand même beaucoup plus nuancé, et tu n'as pas cet arrêt de l'écrit... de la formulation, que ce soit toi qui dois rédiger et t'exprimer clairement sur les choses » (3). Il est mis en avant ici **l'idée d'adapter les questionnaires** à ce que les gens sont habitués à remplir. Envisager un **questionnaire qui guide un peu plus** la personne en proposant des axes de réflexion et plusieurs réponses possibles.

- Nous reviendrons sur cette **proposition de piste d'action** qui peut effectivement être intéressante pour faciliter la tâche des bénéficiaires. Mais ne risque-t-on pas d'appauvrir le discours des personnes en orientant les réponses ? Une question qu'il faudra approfondir une fois les objectifs de l'évaluation clairement déterminés. En effet, cette première étape est indispensable pour guider l'éventuelle construction d'un nouveau questionnaire, comme formulé par une conseillère : « tout dépend de ce que l'on veut recueillir » (3).

- La **notion de temps** est mise en avant à plusieurs reprises : « il y a des gens qui ne vont pas te dire un truc parce qu'ils n'ont pas le temps, et qu'il leur faudrait vraiment des moyens pour le formuler bien... ils vont faire l'impasse parce qu'ils se sentent en-dessous, démunis... » (3), « j'aurais bien aimé avoir plus de temps pour le bilan du bilan » (5), « je peux être gênée par l'écrit parce que ça se fait dans un temps donné » (6). Le **temps** semble manquer pour **bien réfléchir et retranscrire** au mieux ce que l'on ressent.

- Nous pouvons poser plusieurs questions : la **spontanéité** est-elle un élément favorable à l'évaluation ? Exprimée « à chaud » sera-t-elle plus vraie, plus sincère ? Laisser un **temps de réflexion** plus long à la personne ne risque-t-il pas de « fausser » en quelque sorte le premier ressenti ? Ou au contraire, une prise de recul permet-elle de mieux exprimer et, du coup, de mieux rendre compte de son avis ? Préciser l'objectif de ces questionnaires d'évaluation nous semble être ici aussi la première étape pour avancer des éléments de réponses.

- Les discours sur le **questionnaire d'évaluation à 6 mois** sont moins riches. Les conseillères le connaissent peu. En effet, peu d'OPCA demandent un suivi à 6 mois en rendez-vous. Pour les autres, ce suivi se fait par courrier. C'est alors la conseillère formation qui s'occupe de

cette démarche, et, nous l'avons vu plus haut, seulement 21 % des questionnaires de suivi par courrier nous sont renvoyés.

- Une bénéficiaire interviewée fait une **comparaison intéressante entre les deux outils**. Selon elle, « le questionnaire à chaud, c'est plus sur l'individu..., le questionnaire à six mois, c'est plus sur la prestation elle-même » (5). Cette bénéficiaire exprime à plusieurs reprises dans son discours que le **premier questionnaire est succinct, moins détaillé que celui à six mois**.

- Nous pouvons émettre **l'hypothèse** que les questions ouvertes du questionnaire d'évaluation « à chaud » renvoient la personne à son ressenti, sa **perception** de manière très **large**, alors que le questionnaire de suivi, avec des questions plus fermées, **oriente** le bénéficiaire vers une évaluation plus **ciblée** de la prestation. Cette comparaison nous donne un axe de réflexion intéressant à exploiter en fonction de ce que l'on veut évaluer à travers le questionnaire.

- Une autre bénéficiaire rejoint un peu ce point de vue en disant avoir eu plus de mal à remplir le questionnaire de suivi à 6 mois que celui à chaud : « c'était facile à remplir le questionnaire à chaud... parce que quand je suis ressortie de là j'étais boostée comme je ne sais pas quoi. Je savais exactement ce que je voulais faire, comment je voulais le faire, où est-ce qu'il fallait que je m'adresse... », « j'ai eu plus de mal à remplir le questionnaire à six mois parce qu'en fait ce qui était limpide au niveau de ce que j'envisageai professionnellement a été complètement chamboulé en six mois dans ma tête. Ça n'a rien à voir avec le bilan de compétences... Donc du coup j'avais du mal à répondre aux questions parce que ça évaluait le bilan de compétences et effectivement, le bilan de compétences avait répondu à mes questions du moment mais... j'avais changé moi.... donc du coup j'ai eu un peu de mal à répondre en fait... » (7).

C'est la question de la **temporalité** qui émerge ici. L'évaluation à chaud est plus « accessible » car elle se fait au moment où la personne termine juste, et part avec son plan d'action définissant les projets et objectifs à atteindre. Pour l'évaluation à 6 mois, si la personne se remet dans **l'idée d'atteinte des objectifs définis** dans le plan d'action à l'issue du bilan, et qu'elle a changé d'orientation, il devient beaucoup plus difficile d'évaluer la qualité de la prestation de manière objective. Et cette bénéficiaire l'exprime très bien : « ...effectivement, le bilan de compétences avait répondu à mes questions du moment mais... j'avais changé moi.... donc du coup j'ai eu un peu de mal à répondre en fait... », « cette question-là (elle parle de la question 3 du questionnaire de suivi à 6 mois) m'avait bloquée

parce que je focalisais sur le résultat en fait... moi je l'ai interprété comme telle, en gros êtes-vous satisfaite du résultat ». On mesure ici toute la **complexité d'élaborer un outil approprié à une évaluation qualitative**.

- Cette même bénéficiaire exprime un axe d'amélioration très pertinent : elle se demande si la question ne pourrait pas être « qu'est-ce que vous avez retenu du bilan de compétences dans cette méthodologie ? », « Parce que finalement quand on fait un bilan de compétences un jour, peut-être que là, moi en l'occurrence, ça a évolué en six mois mais ça peut être cinq ans après. Peut-être que sans forcément repasser un bilan de compétences... on peut garder des billes... Voilà, parce que... ça m'est venue ensuite d'aller rencontrer un professionnel, d'aller regarder la formation, de regarder les financements, de regarder tout ça... » Elle met ici en relief un **acquis du bilan de compétences** en terme de **méthodologie**, qui peut être exploité par la suite, important à ses yeux, et exprime le regret qu'il ne soit pas évalué à travers le questionnaire de suivi.

4.2.4 Les objectifs du bilan définis par la loi et les questionnaires utilisés :

(Analyse réalisée à partir des réponses répertoriées dans le tableau 2, annexe 4, pp. 64-75).

- Nous avons demandé aux conseillères bilans si, selon elles, les questionnaires utilisés au sein de la structure évaluaient les objectifs du bilan de compétences définis par la loi de 1991. (Le texte de loi leur a été présenté en amont de l'interview).

- En réponse à cette question, on recueille des **discours différents**. Deux conseillères pensent spontanément que oui : « de manière générale je pense » (1), « je trouve que les questions elles sont pertinentes... » (2), mais émettent rapidement un discours plus nuancé : « mais je pense qu'ils pourraient être retravaillés ces questionnaires... celui à chaud n'est pas détaillé » (1), « en fait, je sais pas trop... cette question là je ne me l'étais pas posée... c'est parce que tu me la poses maintenant que... » (2). On retrouve ici l'idée que les **professionnelles ne savent pas très bien ce que l'on cherche à évaluer à travers ces questionnaires**. Cela n'a jamais été clairement défini et posé par la structure.

- Une troisième conseillère pense qu'ils y répondent en partie « peut-être les attentes... on y répond... puisque quand on parle d'attentes, il y a la motivation... la notion de projet professionnel » (4) « analyser leurs compétences... je suis pas sûre qu'on arrive à le voir vraiment par le questionnaire... globalement, peut-être que c'est pas tout à fait adapté » (4).

- Une quatrième conseillère, est, elle, beaucoup plus catégorique : « celui-là (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud) clairement non (appuyé)... clairement non », « celui-là... (elle passe au questionnaire d'évaluation à 6 mois), je suis pas sûre, mise à part... ces deux questions-là (questions 5 et 6), qui peuvent permettre de recueillir un petit peu ce, ce qui est posé là (elle montre le texte de loi)...en gros, c'est tout » (3). Elle propose aussitôt un **axe de réflexion** : « moi je pense que c'est quelque chose qui doit être mis en place au niveau de la structure... qu'on doit aller jusqu'au bout de ce qui a été mis ici, là-dedans, et que de toute façon, être garant de la qualité, ça repose pas sur la capacité ...à défendre notre professionnalisme, et que si on jalonne pas toutes ces choses-là, et ben, non seulement, nous on travaille à vue, ce qui n'est pas confortable, c'est-à-dire que ça nous apporterait à nous du confort, si plus souvent on s'interrogeait là-dessus, après il faut aussi que ce soit un espace libre et un espace ouvert. C'est-à-dire sans jugement, sans résistance... » (3).
- Une idée importante émerge ici. Elle va être reprise dans plusieurs discours et nous la développerons plus loin : la **réflexion collective et l'échange de pratiques** qui sont envisagés comme **axe d'amélioration** et désignés comme faisant défaut actuellement : « tu vois, on s'est jamais interrogées sur comment tu le présentes toi, à la fin ... ton questionnaire d'évaluation ? ! » (3).

4.2.5 Le contexte de l'évaluation :

(Analyse réalisée à partir des réponses répertoriées dans le tableau 3, annexe 3, pp. 76-80).

- A travers ces questions, nous cherchions à savoir si le contexte dans lequel sont complétés les questionnaires peut influencer l'évaluation. Plus précisément, en présence du conseiller lors d'un rendez-vous ou par courrier.
- Nous avons commencé par interroger les professionnelles sur leur **façon de faire**.
- Les quatre professionnelles procèdent de façon similaire : elles présentent le questionnaire lors du dernier rendez-vous, expliquent à quoi il doit servir et laissent du temps à la personne pour le compléter. Nous noterons d'ailleurs ici une forme de **paradoxe** : malgré que les objectifs de l'évaluation n'aient pas été clairement définis par la structure (constat relevé à plusieurs reprises dans le discours des conseillères) elles présentent toutes de manière semblable cette évaluation.

Soit elles restent dans le bureau en s'occupant à faire autre chose, soit elles sortent du bureau, mais disent toutes « les laisser remplir tranquillement » : « je vous laisse compléter tout ça, je vous laisse le temps... tranquillement » (1), « je vous laisse, allez-y tranquille » (3), « moi, je les laisse tranquille... je profite de ce moment là pour sortir, je ne m'en mêle pas » (4). On sent à travers ces comportements et ces propos une **volonté de respecter l'intimité de la personne** au moment où elle procède à l'évaluation. Certaines conseillères déclarent même ne pas lire le questionnaire en présence de la personne : « des fois je préfère pas les lire, et je les lis plus tard... pour pas leur mettre la pression peut-être... » (2), « on le lit pas ensemble, parce que je me dis que c'est une forme d'intrusion... je suis pas là pour superviser... c'est leur espace » (4). Certaines, au contraire, les relisent avec le bénéficiaire et s'en servent de support pour faire le bilan oral de la prestation : « « on en reparle ensemble par rapport à ce que la personne a pu retenir de ce bilan » (1), « parfois, on les relit ensemble » (2).

- De manière générale, le **contexte de l'évaluation en rendez-vous** avec un **questionnaire écrit de support** convient aux conseillères : « c'est ça qui sert vraiment de support de discussion pour clôturer. Je pense que s'il n'y était pas (le questionnaire écrit) ça ne serait pas pareil » (1), « c'est juste naturel pour moi, de faire comme ça » (2), « ça me semble plutôt adapté... » (3), « moi, je suis à l'aise avec ce document... je trouve que le passage à l'écrit c'est très important » (4).

- Le ressenti est similaire du côté des bénéficiaires : « le contexte est bon... rien à dire » (5), « pour moi, c'est bien comme ça » (6), « pour moi, c'était bien.... parce qu'on sait qu'on a une personne ressource à proximité si on a des questions, ça m'allait bien. » (7). Deux **bénéficiaires** apportent une **nuance sur le temps**. Elles auraient apprécié avoir un peu plus de temps pour remplir les questionnaires, peut-être les avoir chez elles et les ramener plus tard, mais l'une d'elle se ravise aussitôt en disant : « mais.... est-ce que je l'aurais fait ??? Là on est obligé... Quand on vient ici on est obligé... parce que je ne l'aurais pas forcément complété et renvoyé. Parce qu'en fait, je ne suis pas sûre que quand on a franchi ces murs-là, ...bon on met ça dans le sac... et puis le quotidien revient ... alors peut-être.... ce n'est pas bien exprimé mais c'est fait » (6).

- Ces dernières paroles nous renvoient aux questionnaires de suivi envoyés par courrier et qui ne nous sont retournés que pour 21 % d'entre eux. Peut-être avons-nous ici un élément de

réponse à ce faible retour. Peut-être l'évaluation de la prestation doit-elle se faire à un moment et dans un lieu dédié à ça ?

4.3 Conclusions et préconisations

A l'issue de cette enquête et des analyses de contenu, nous proposons plusieurs pistes d'action à mettre en œuvre au sein de la structure :

Préconisation n°1 :

Définir l'évaluation du bilan de compétences, ses objectifs et ses usages.

↳ Nous l'avons vu, toutes les conseillères interviewées soulignent deux points importants qui nous semblent être le fondement des propositions d'action :

- l'objectif de l'évaluation n'a jamais été clairement défini
- elles ne savent pas vraiment ce qui est fait de ces questionnaires d'évaluation

- Un premier **travail** doit être fait **par la structure** pour **définir clairement l'évaluation du bilan de compétences**. S'agit-il d'une demande externe ? Cette évaluation est-elle exigée par les financeurs ? La structure rend-elle compte de cette évaluation à l'extérieur ? Ou bien a-t-elle été mise en place en interne ? Pourquoi ? etc...

Autant de questions qui semblent aujourd'hui sans réponse, ou du moins avec des réponses vagues, et souvent « supposées » par les praticiennes (« j'imagine que... » revient dans plusieurs discours).

- A partir de là, il s'agira de **définir les usages de cette évaluation** : à quoi sert-elle ? Que fait la structure de ces questionnaires d'évaluation ?

Nous l'avons vu, chaque conseillère présente ce support comme un moyen de **faire le point** sur le travail accompli au cours des 24 heures d'accompagnement. Elles mettent l'accent sur le fait qu'il s'agit **d'évaluer leur pratique** de cette prestation pour **envisager des ajustements** et des **axes d'amélioration**.

- Cependant, il émerge de leurs discours qu'il y a un **manque** à ce niveau là, puisque elles disent n'avoir aucun retour sur ces évaluations. Elles lisent les questionnaires complétés par les personnes qu'elles ont accompagnées, et se limitent à une **réflexion individuelle**. Mais, elles semblent attendre plus. Leurs paroles révèlent un **désir de mise en commun et**

d'échanges autour de l'évaluation du bilan de compétences, une **envie de réfléchir** à un meilleur moyen de pratiquer et d'exploiter cette évaluation.

Ceci nous amène à une deuxième piste d'action envisageable, une fois les bases de l'évaluation clarifiées :

Préconisation n°2 :

Développer la réflexion collective et l'analyse des pratiques d'évaluation.

↳ « Tu vois, on s'est jamais interrogées sur comment tu le présentes toi, à la fin ton questionnaire d'évaluation ?! » (3). Cette question qui m'a été retournée par une de mes collègues conseillère bilan que j'ai interviewée reflète **un manque d'échanges de pratiques** qui nous semble être un axe d'amélioration à envisager.

- La même conseillère dit procéder « avec une méthode qui n'est pas une méthode... avec l'idée que je sais que ça fait partie des documents qui sont faits à la fin... » (3). Un **manque de précision** apparaît ici très clairement.

- Lorsque j'ai, posé la question de la pertinence et de l'utilité de réfléchir à l'amélioration de nos pratiques d'évaluation en interne, la réponse été unanimement oui.

L'utilité d'une remise en question et d'un travail de réflexion collectifs est reconnue par toutes, même si des **nuances** apparaissent dans certains discours : « oui je trouve que c'est pertinent... je suis pas une fan de l'évaluation. J'en vois l'objectif, j'en vois la nécessité, je trouve que c'est vraiment très utile, mais je me méfie de trop d'évaluation... attention à ce que l'évaluation reste à sa place de l'évaluation... enfin que ça serve bien à ce que ça doit servir... » (1), « se poser des questions c'est toujours pertinent et c'est toujours utile. Après, est-ce qu'on va vraiment arriver sur une amélioration, je ne sais pas... parce que je pense que, à un moment donné, il faut aussi savoir quand c'est bien, laisser des choses comme elles sont. A force de faire de la sur qualité, on arrive des fois dans l'absurde, donc... » (2).

On sent dans ces propos la **méfiance** que peut encore susciter la notion d'évaluation. Ceci vient confirmer la **nécessité de précision** développée dans le point précédent. Cette étape préalable est la condition pour engager une **réflexion commune opérationnelle autour de l'évaluation du bilan de compétences**.

- Il pourra alors s'agir **d'échanger entre professionnelles** sur la **manière dont est introduite et présentée cette étape d'évaluation** aux bénéficiaires, sur la **posture adoptée** pendant l'évaluation, sur **l'exploitation des questionnaires complétés**, mais aussi sur l'éventuelle **amélioration de ces outils et pratiques** que nous allons développer dans la troisième proposition d'action.

Préconisation n°3 :

Elaborer en équipe des outils d'évaluation plus opérationnels.

↳ Arrivée à la fin de ma recherche, j'espère avoir impulsé une **dynamique** et une **envie de réfléchir en équipe**, de manière approfondie, aux questions de départ qui ont motivé le choix de ma mission de stage.

- Le travail déjà effectué nous apporte des **éléments à exploiter** pour **l'amélioration** de nos outils d'évaluation et, peut-être, **l'ajustement** du contexte.

- Une fois la première piste d'action mise en œuvre (qui consiste à définir précisément les objectifs de l'évaluation), nous pourrons **ajuster les questionnaires**. Cet ajustement tiendra également compte des axes d'améliorations pointés en cours d'enquête.

- L'analyse du contenu des entretiens a mis en relief le **manque de précision du questionnaire d'évaluation à chaud**. Ce point a également été révélé par l'analyse des questionnaires. Pour répondre à ce manque de précision, il semble pertinent d'utiliser des **questions moins ouvertes** qui permettront de **guider** le bénéficiaire dans ses réponses. En effet, il a été souligné par les personnes ayant eu à compléter ce questionnaire qu'il est difficile de retranscrire le contenu très riche d'un bilan sur des questions ouvertes. Elles ont exprimé le besoin d'être guidées : « quelque chose de plus facile à remplir, style QCM... peut-être des questions plus fermées » (7), « ça pourrait être un peu détaillé... Peut-être que sur certaines questions, des familles à développer... parce que dans le contenu du bilan, c'est quand même... très large ce qu'on a abordé » (6).

- Du côté des conseillères bilans, des idées similaires apparaissent : « nous, on sait sur quoi on veut être évalués... du coup, on le met quoi ! Tu vois, et puis, on y met une échelle et puis au

moins on a une réponse... » (3). On trouve ici l'idée que **c'est la structure qui évalue**, c'est donc à elle de faire des propositions précises sur les points à évaluer.

- Cependant, la **liberté de réponse** que peut donner une **question ouverte** reste intéressante, comme l'exprime une bénéficiaire « en fait, c'est ouvert, on peut mettre tout ce qu'on veut en fait... » (6). Cette idée que l'on puisse « mettre tout ce qu'on veut » laisse place à la **spontanéité**, à ce qui a été réellement significatif aux yeux de la personne. Ceci étant un **indicateur** intéressant pour nous, professionnels.

- Une **combinaison** de **questions ouvertes** et **questions plus guidées** semblerait ainsi être une bonne alternative.

- Nous pourrions appliquer les **mêmes axes d'amélioration** au **questionnaire d'évaluation à six mois**. Ce dernier comporte des questions plus ciblées, les interviewés le trouvent « plus complet », « plus détaillé », « plus précis », mais une bénéficiaire pointe cependant un revers possible des questions trop ciblées : « cette question-là (elle parle de la question 3 du questionnaire à 6 mois) m'avait bloquée parce que je focalisais sur le résultat en fait... moi je l'ai interprété comme telle, en gros êtes-vous satisfaite du résultat » (7) et explique qu'il faut faire la différence entre les résultats en fin de bilan et la situation six mois après. On peut être satisfait des résultats en fin de bilan et être également satisfait des résultats six mois après, qui seront pourtant complètement différents.

- On mesure ici la **difficulté de formuler une question plus fermée à choix multiple**. Celle-ci ne doit pas non plus trop orienter et bloquer les gens dans leurs réponses.

- La question du **temps imparti** pour compléter les questionnaires est le dernier point que nous aborderons, en faisant le lien avec le **contexte** de l'évaluation (en rendez-vous ou par courrier).

- L'analyse des entretiens a révélé que le **passage à l'écrit** peut représenter une **difficulté** pour les personnes, d'autant plus si cela doit se faire dans un temps limité. Sur ce dernier point, une conseillère bilans propose un **axe d'amélioration** facilement envisageable : **définir un temps suffisant lors du dernier rendez-vous et le respecter**.

En effet, les conseillères gardent ce questionnaire pour conclure le dernier rendez-vous, et le donnent un peu au dernier moment. Plusieurs bénéficiaires interviewés ont déclaré qu'ils

auraient apprécié avoir un peu **plus de temps pour réfléchir** avant de poser leurs idées par écrit.

Une conseillère interviewée a expliqué palier à ce manque de temps en **laissant la personne emporter le questionnaire en lui demandant de le ramener plus tard**. Ceci peut en effet être une bonne alternative, mais le contexte est alors complètement différent : le bilan est terminé, la personne est sortie de la structure, elle se retrouve chez elle, dans son quotidien... L'évaluation ne va-t-elle pas s'en trouver influencée ? Est-ce un problème ? Une bénéficiaire se plaignant du manque de temps évoque cette idée de l'apporter chez elle et de le ramener, mais ajoute aussitôt « est-ce que je l'aurais fait ? Là on est obligé... quand on vient ici on est obligé. ... parce que je ne l'aurais pas forcément complété et renvoyé... je pense que c'est bien de le faire sur le moment. Parce qu'en fait, je ne suis pas sûre que quand on a franchi ces murs-là, ...bon on met ça dans le sac... et puis le quotidien revient ... alors peut-être.... ce n'est pas bien exprimé mais c'est fait » (6).

Conclusion :

↳ Un énorme **travail de réflexion** est à mener pour **retravailler ces questionnaires**, dans le **fond** comme dans la **forme**. Travail auquel il nous semble essentiel d'associer des bénéficiaires de bilans de compétences. En effet, au cours de notre enquête, nous avons mesuré la richesse d'associer leurs discours et leurs représentations à ceux des professionnels. Mettre à profit cette **complémentarité** nous semble fondamental pour construire des **outils opérationnels**.

- Au cours de mon enquête, dans un contexte complètement extérieur à la structure, j'ai pu échanger avec la **personne qui a construit le questionnaire d'évaluation à chaud** que nous avons étudié. Cette personne ne travaille plus pour LABO Formation depuis plusieurs années, mais pratique toujours le bilan de compétences dans un autre organisme. Je lui ai demandé ce qu'elle pense de ce support d'évaluation, si ce qui en ressort lui donne de la matière à exploiter et comment elle l'utilise. Elle utilise toujours ce questionnaire et le trouve très pertinent car les réponses que donnent les personnes sont riches, précises et apportent un réel support de réflexion pour l'analyse de la pratique du bilan de compétences. Elle m'a ensuite expliqué sa manière de procéder : le questionnaire est remis à la personne à l'avant dernier rendez-vous, elle l'amène chez elle et le rapporte au dernier rendez-vous avec la conseillère.

- Cet échange, très intéressant, a fait émerger de **nouvelles questions** : Comment un même outil d'évaluation peut-il être plus ou moins pertinent, exploitable ? Est-ce seulement lié au contexte, au temps laissé au bénéficiaire pour le remplir ?

Émerge ici l'idée **qu'un outil seul n'a pas de sens**, c'est ce que l'on en fait, la manière dont on l'utilise qui lui donne un sens, une utilité. Cette personne a créé l'outil, elle se l'est approprié et l'a ainsi rendu opérationnel. Peut-être y a-t-il eu une mauvaise transmission de son usage aux autres conseillères ?

- Ces questions nous confortent dans nos préconisations : il semble indispensable que les outils d'évaluation du bilan de compétences soient retravaillés, en interne, par les praticiennes du bilan à LABO Formation. Une telle **démarche de co-construction** devrait mener à un **usage plus pertinent de questionnaires qui seront les nôtres**, que nous nous serons appropriés pour les rendre opérationnels.

- Cette étude devait se solder par des propositions concrètes susceptibles dans leur application d'améliorer et d'optimiser les pratiques professionnelles et le développement d'acteurs de l'accompagnement.

Nous sommes parvenues à proposer **trois premiers axes de travail** dont la mise en œuvre devrait s'amorcer dès le second semestre 2013.

Nous proposons ainsi d'organiser des **réunions de travail** autour de l'évaluation du bilan de compétences qui pourront s'appuyer sur des **échanges de pratiques**, des **études de cas**...et qui viseront à **redéfinir** les **usages** et **l'utilité** de la **démarche d'évaluation**, à **retravailler** les **questionnaires**, à **s'approprier** ces **supports** et définir ensemble une **méthodologie** commune d'utilisation...

- Cet exercice d'investigation auprès de mes collègues m'a mise dans une posture spécifique qui a suscité de nouveaux échanges et impulsé des réflexions. J'ai ressenti au cours de mon enquête un besoin et une demande de travailler et réfléchir en équipe afin que l'évaluation soit plus formative et participe au développement professionnel des praticiennes du bilan de compétences de LABO Formation. Faisant moi-même partie de cette équipe, ma mission ne s'arrête pas à la fin du stage, je vais poursuivre le travail amorcé sur le terrain en collaboration avec mes collègues.

**L'ÉVALUATION DU
DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**

5. L'ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

J'ai intégré ce master avec un sentiment ambigu. D'une part, une envie de retourner en formation universitaire pour me replonger dans des apports théoriques et professionnels et prendre de la distance avec ma propre pratique. D'autre part une certaine frustration et des doutes puisque je sortais d'un parcours de validation des acquis de l'expérience qui ne m'avait pas permis de valider certaines unités d'enseignement que je pensais avoir acquises en plus de dix années d'expérience de la formation et de l'accompagnement. C'est donc avec une certaine appréhension mais déterminée à relever le « défi » que j'ai repris le chemin de l'université.

Arrivée au terme de cette année de formation, je peux dire aujourd'hui que j'ai trouvé ce que je venais y chercher. L'appréhension a vite disparu, et c'est plus d'assurance et de détermination à poursuivre ma carrière dans l'accompagnement qui ont pris place.

J'ai développé et affiné des compétences de communication tout au long de ce parcours. Il m'a fallu en effet écouter et m'exprimer différemment en fonction de mes interlocuteurs et du contexte. J'ai eu à adopter des postures différentes en passant de salariée en formation qui échange avec les pairs et les intervenants à collègue de travail qui prend une nouvelle place au sein de la structure, celle de stagiaire en enquête qui vient interpellier, interroger et « remuer des choses ». J'ai aimé m'adapter à ces différentes situations et l'exercice a confirmé mon goût pour les échanges et ma curiosité.

J'ai ainsi poursuivi la réflexion entamée en parcours de validation des acquis sur la notion de posture. La réflexivité sur ma pratique imposée par cette démarche m'a permis de prendre conscience et de mesurer que l'expérience de l'accompagnement m'a permis de développer cette flexibilité en terme de posture. Cette année de formation m'a confirmé qu'il est essentiel d'être clair dans la définition de sa posture, pour soi et pour les autres. Dans le cadre de ma mission de terrain j'ai eu à définir une « nouvelle place » tout en continuant à occuper « la place habituelle ». Cet exercice a parfois été difficile. J'ai abordé dans les limites de l'enquête la question de la neutralité de l'enquêteur. En effet, lors de la présentation de ma mission et des échanges avec mes collègues, j'ai du faire preuve de vigilance pour ne pas parler de mes hypothèses ni donner mon opinion sur le sujet de mon enquête afin de ne pas influencer les résultats. En quelque sorte, toujours veiller à rester à la bonne place...

Une posture encore différente au moment des échanges avec les étudiants du groupe et les intervenants : je reçois et j'apporte des connaissances, des compétences... Le regard des

étudiants en formation initiale m'a apporté beaucoup dans le sens où il s'en dégage de la « fraîcheur », leur inexpérience du terrain m'a renvoyée à des représentations essentielles et m'a aidée à retrouver l'enthousiasme que j'avais un peu perdu au bout de dix années consacrées à l'insertion professionnelle. J'ai le sentiment d'avoir retrouvé l'énergie nécessaire pour continuer à m'investir pleinement dans mon activité professionnelle.

L'hétérogénéité du groupe (en formation initiale ou en reprise d'études) et des intervenants (universitaires et professionnels) a favorisé mon développement professionnel. La richesse des apports, très différents selon le parcours et l'expérience de chacun, est selon moi un élément fort de cette formation. Je venais chercher un recul sur ma pratique à un moment de mon parcours professionnel où je m'essoufflais un peu. Cette année m'a permis de prendre la distance dont j'avais besoin et de revenir aux fondamentaux. Les échanges, les questionnements, les opinions et regards très différents que nous avons confrontés m'ont enrichie et m'ont « faite bouger » dans mes pratiques et mes représentations.

Les phases d'enquête et de construction du mémoire m'ont permis de développer des compétences méthodologiques et de recueil de données. J'ai mesuré la complexité de cet exercice et l'importance d'une démarche rigoureuse et construite pour faire aboutir un tel travail. Je pense avoir acquis plus d'aisance dans ce domaine, ce qui sera un atout dans mon activité professionnelle pour la construction de contenus de formations et la réponse à des appels d'offres par exemple.

J'ai également développé des aptitudes rédactionnelles grâce à l'écriture de ce mémoire. Les conseils de ma directrice de mémoire m'ont aidée à « faire vivre mes écrits » tout en étant « juste » et à mesurer le poids des mots et du choix des formulations. Des aptitudes qui me seront utiles dans mon quotidien professionnel qui m'amène à produire régulièrement des écrits.

Des compétences théoriques apportées par les lectures et les différents intervenants sont venues éclairer ma pratique. La formation m'a permis de revenir à des notions, des concepts, des recherches qui m'aident à prendre du recul et à mieux analyser le sens de ma pratique professionnelle. Dans ce domaine, il reste encore beaucoup à découvrir et à exploiter. J'espère prendre le temps de poursuivre ce travail, de toujours faire preuve de curiosité, et de continuer à m'interroger pour m'enrichir et évoluer.

Je mesure aujourd'hui clairement le chemin parcouru et les compétences acquises, qui sont le socle de mon évolution professionnelle.

J'aspire aujourd'hui à me diriger vers l'accompagnement du public salarié. C'est un public que je connais déjà puisque j'interviens sur des bilans de compétences depuis plusieurs années. J'anime également des formations de tuteurs destinées à des gérants et salariés qui accueillent des personnes en formation, depuis deux ans.

LABO Formation développe le volet accompagnement et formation de salariés, j'ai encore des champs d'intervention à exploiter au sein de ma structure.

Titulaire du master, j'aurai plus de poids pour me positionner sur les actions de formations existantes, mais aussi pour être à l'initiative de nouveaux projets.

Au-delà d'un projet d'évolution professionnelle, ce sont une recherche de reconnaissance et un besoin de prise de distance avec le terrain qui ont motivé ma décision de préparer ce master. Ces deux années passées à mener parallèlement formation et activité professionnelle ont largement participé à mon développement professionnel et personnel. Une dynamique nouvelle est enclenchée, la route continue, avec encore tant à découvrir, à apprendre et à partager.

BIBLIOGRAPHIE

- AUBRET, J. (1996) ; *Bilan de compétences, orientation des adultes et trajectoires de vie* ; [Electronic version] ; SPIRALE - Revue de Recherches en Education, numéro 18 (27-38).
- ARDOIN, T., LACAÏLLE, T. (2012) ; *Dossier Les 20 ans du bilan de compétences* ; Education Permanente.
- BAILLAT, G., DE KETELE, J-M., PAQUAY, L., THELOT, C. (2008) ; *Evaluer pour former. Outils, dispositifs et acteurs* ; Bruxelles : De Boeck.
- BARBIER, J-M. (1990) ; *L'évaluation en formation* ; Paris : PUF.
- BARDIN, L. (2009) ; *L'analyse de contenu* ; Paris : PUF.
- CHAMPY P., ETEVE C. (sous la direction de) (1994) ; *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation* ; Paris : Nathan, collection « Réf ».
- JORRO, A. (2007) ; *Evaluation et développement professionnel* ; Paris : L'Harmattan.
- JORRO, A. (2006) ; *Devenir ami critique. Avec quelles compétences et quels gestes professionnels ?* Dans *Mesure et évaluation en éducation*, Vol. 29, N° 1, pages 31 à 44.
- LEMOINE, C. (2009) ; *Se former au bilan de compétences* ; Paris : Dunod.
- MOTTIER LOPEZ, L., CRAHAY, M. (2009) ; *Evaluations en tension. Entre la régulation des apprentissages et le pilotage des systèmes* ; Bruxelles : De Boeck.
- PAQUAY, L., VAN NIEUWENHOVEN, C., WOUTERS, P. (2010) ; *L'évaluation, levier du développement professionnel ? Tensions, dispositifs, perspectives* ; Bruxelles : De Boeck.
- Recherche et formation pour les professions de l'éducation(2001) ; *Le praticien réflexif. La diffusion d'un modèle de formation*. N°36 ; Paris, Lyon, Rouen : INRP.
- SAINT-JEAN, M. (2002) ; *Le bilan de compétences. Des caractéristiques individuelles à l'accompagnement de l'implication dans le projet* ; Paris, Budapest, Torino : L'Harmattan.
- WITTORKI, R. (2007) ; *Professionalisation et développement professionnel* ; Paris : L'Harmattan.

SITOGRAFIE

- BARBIER, J-M. (1983). *Pour une histoire et une sociologie des pratiques d'évaluation en formation*. In : *Revue française de pédagogie*. Volume 63, pp 47-60. Tiré de <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfp>. Page consultée le 23 avril 2013.
- Article L6313-10 de la loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi. Tiré de <http://legifrance.gouv.fr>. Page consultée le 18 décembre 2012.

INDEX DES SIGLES

AFDAS : Fonds d'Assurance Formation des Secteurs de la Culture, de la Communication et des loisirs

ANFH : Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier

BC : Bilan de Compétences

CIBC : Centre Interinstitutionnel de Bilans de Compétences

FAF TT : Fonds d'Assurance Formation du Travail Temporaire

FONGECIF : Fond de Gestion des Congés Individuels de Formation

LABO : Laboratoire d'Apprentissage de Base par Ordinateur

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

OPACIF : Organisme Paritaire Collecteur Agréé au titre du Congé Individuel de Formation

PRF : Plan Régional de Formation

UNIFAF : Fonds d'Assurance Formation de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale

UNIFORMATION : OPCA de l'Économie sociale : associations, coopératives, mutuelles...

UNAGECIF : Association Gestionnaire des Congés Individuels de Formation des personnels des industries électriques et gazières, de la SNCF et de la RATP

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. LE CONTEXTE DE STAGE	5
1.1 Présentation du lieu de stage	5
1.2 Le bilan de compétences à LABO Formation	5
1.3 Présentation de la mission de stage	6
1.3.1 Le sujet de départ.....	6
1.3.2 La problématique	6
1.3.3 Le constat.....	6
1.3.4 Les questions qui se posent	7
1.3.5 Les enjeux.....	7
1.4 L'évaluation du bilan de compétences dans la structure	7
1.4.1. Evaluation par les bénéficiaires	7
1.4.2 Evaluation des pratiques professionnelles en interne	8
1.4.3 Des contacts post-bilans sont mis en œuvre dans un objectif multiple	8
1.5 L'émergence des questions professionnelles.....	8
2. LA PARTIE THÉORIQUE	10
2.1 Le bilan de compétences	11
2.2 Les concepts en lien avec la recherche.....	13
2.2.1 L'évaluation.....	13
2.2.2 L'analyse des pratiques	17
2.3 Eléments de problématisation et enjeux de la mission de stage	18
3. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	20
3.1 Déroulement de l'enquête.....	20
3.2 La méthode d'analyse de contenu des entretiens	27
3.3 Les limites de l'enquête	27
3.4 Les données	29
3.4.1 L'échantillonnage des questionnaires.....	29
3.4.2 L'échantillonnage des entretiens	31

4. L'ANALYSE DES DONNÉES ET LES PRÉCONISATIONS	33
4.1 L'analyse des questionnaires	33
4.1.1 Résultats de l'analyse des questionnaires d'évaluation « à chaud ».....	33
4.1.2 Résultats de l'analyse des 21 questionnaires de suivi complétés en rendez-vous...	35
4.1.3 Résultats de l'analyse des 21 questionnaires de suivi envoyés par courrier	36
4.2 L'analyse des entretiens.....	37
4.2.1 Discours et représentations sur la notion d'évaluation.....	37
4.2.2 L'évaluation du bilan de compétences : quels objectifs ?	38
4.2.3 Discours sur les outils d'évaluation : les questionnaires	39
4.2.4 Les objectifs du bilan définis par la loi et les questionnaires utilisés.....	43
4.2.5 Le contexte de l'évaluation.....	44
4.3 Conclusions et préconisations	46
Préconisation n°1	46
Préconisation n°2.....	47
Préconisation n°3.....	48
Conclusion.....	50
5. L'ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL.....	53
BIBLIOGRAPHIE	56
INDEX DES SIGLES.....	57



MEMOIRE PROFESSIONNEL

MASTER « *Métiers et pratiques du développement professionnel* »

Université : Université de Toulouse-Le Mirail
Département : Sciences de l'éducation et de la formation
Discipline : Sciences de l'éducation

Présenté et soutenu par Nadine HUET

Le lundi 17 juin 2013

**L'évaluation qualitative du Bilan de Compétences :
analyse d'une pratique.**

ANNEXES

JURY

- Anne JORRO : Professeure des Universités, Université de Toulouse-Le Mirail, directrice de mémoire
 - Sylvie DARBLADE : Responsable pédagogique, association LABO Formation, référente professionnelle
 - Sabrina LABBE : Maître de Conférences en sciences de l'éducation, Université de Toulouse-Le Mirail
-

Unité de recherche : UMR-EFTS

Directrice du mémoire professionnel : Anne JORRO

SOMMAIRE

ANNEXE 1 : Les trames de questionnaires vierges.....	1
- Le bilan de la prestation « à chaud ».....	2
- Le questionnaire de suivi à 6 mois.....	3
ANNEXE 2 : Le texte de Loi.....	5
ANNEXE 3 : Retranscriptions des entretiens.....	6
- Entretiens conseillères bilans de compétences.....	6
- Entretiens bénéficiaires bilan de compétences.....	41
ANNEXE 4 : Tableaux d'analyse de contenu.....	59
Table des matières.....	85

ANNEXE 1 : Les trames de questionnaires vierges

1.1 Le bilan de la prestation « à chaud »

1.2 Le questionnaire de suivi à 6 mois

Nom et Prénom du bénéficiaire :

BILAN DE LA PRESTATION

① Quelles étaient mes attentes au départ du bilan ?

② Qu'est-ce que je retiens du contenu du bilan ?

③ En quoi le bilan a répondu ou pas répondu à mes attentes de départ ?

Nom : _____
Prénom : _____

1 - QUELLE EST VOTRE SITUATION PROFESSIONNELLE ACTUELLE ?

- Salarié
 Travailleur non salarié
 En formation
 Autre : _____

2 - AU DEPART DU BILAN QUELLES ETAIENT VOS ATTENTES ?

- 1 _____
 2 _____
 3 _____
 4 _____
 5 _____

3 - LE BILAN A-T-IL REPONDU A CES ATTENTES ?

ATTENTES	OUI	NON	PRECISEZ
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

4 - LES RELATIONS QUE VOUS AVEZ EUES AVEC LES INTERVENANTS DE LABO ONT-ELLES ETE SATISFAISANTES ?

OUI NON

Pourquoi ? _____

ANNEXE 2 : Le texte de Loi

L'article L6313-10 de la loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi définit le bilan de compétences ainsi :

« 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.

Ce bilan ne peut être réalisé qu'avec le consentement du travailleur. Le refus d'un salarié d'y consentir ne constitue ni une faute ni un motif de licenciement.

Les informations demandées au bénéficiaire du bilan doivent présenter un lien direct et nécessaire avec son objet. Le bénéficiaire est tenu d'y répondre de bonne foi. Il est seul destinataire des résultats détaillés et d'un document de synthèse qui ne peuvent être communiqués à un tiers qu'avec son accord. »

Source : <http://legifrance.gouv.fr>

ANNEXE 3 : Retranscriptions des entretiens

3.1 Entretiens conseillères bilans de compétences

3.1.1 Entretien conseillère bilans de compétences n° 1

Peux-tu me parler de ta formation et de ton parcours professionnel ?

Oui. Alors euh... j'ai d'abord commencé euh... à faire un Bac A1, j'ai souhaité ensuite faire du commerce international, ça n'a pas été possible, je n'ai pas réussi les sélections, donc j'ai fait une première année de fac de vente euh... que je n'ai pas continué et je me suis réorientée sur un BTS communication et action publicitaire. Suite à ça j'ai fait une petite formation sur vendre en Europe parce que j'aimais toujours l'international et j'ai recherché du travail. Euh... par rapport au travail, je n'ai pas trouvé dans ma branche qui était la publicité et la communication et euh... j'ai réussi à trouver un contrat de qualification, puisque ça s'appelait comme ça, euh... donc voilà et je suis rentrée chez Darty avec un contrat de qualif, c'était sur le commerce, euh... c'était toujours en commerce, voilà. Ensuite, j'ai travaillé plusieurs années, j'ai décidé de reprendre mes études, donc à 29 ans, et j'ai refait un cursus de psycho de la première à la cinquième année avec un Master psychologie et accompagnement de la trajectoire professionnelle que j'ai obtenu en 2005.

Depuis combien de temps pratiques-tu les bilans de compétences ?

Depuis 2005. J'en ai fait dès que j'ai été diplômée.

Comment as-tu été amenée à travailler dans l'accompagnement et à faire des bilans de compétences ?

Donc, les bilans de compétences euh... durant ma période de stage que j'ai faite au CIBC de Tarbes, j'accompagnais également, enfin je suivais des conseillères bilans, donc j'ai vu déjà comment c'était et ça se faisait, euh... après j'ai fait de manière autonome des accompagnements de bilans de compétences approfondis euh... donc les prestations Pôle Emploi là-bas, et puis dès que j'ai commencé à travailler j'ai fait du bilan, entre autre hein, plus autre chose, mais j'ai fait du bilan de compétences assez rapidement.

C'était un choix de ta part ?

Oui oui, moi je voulais faire du bilan de compétences. Lors de mes périodes de stage en fait, en CIBC, euh... j'avais, pour mon mémoire de maîtrise, j'avais choisi des bénéficiaires de bilans de compétences, donc c'était déjà mon intérêt en fait, les bilans de compétences, et, pour le travail de mémoire c'était aussi des bilans de compétences, approfondis, puisque c'était ceux du Pôle Emploi, mais ça restait autour du bilan de compétences, c'est ce que je voulais vraiment faire.

Q 1 **Que penses-tu de manière générale de l'évaluation des dispositifs d'accompagnement et des pratiques professionnelles ?**

De l'évaluation ?

Oui.

Alors euh... l'évaluation euh... euh... moi ce que j'ai pu noter c'est que, euh... l'évaluation à chaud en fait euh... j'ai remarqué que c'était euh... toujours assez positif en fait, c'est rare que les personnes évoquent quelque chose de négatif pendant une évaluation à chaud euh... même s'ils peuvent hein le mettre, mais c'est vraiment ça, ça, pour moi ça été assez rare euh... et l'évaluation par exemple à six mois par rapport au bilan de compétences euh... je trouve que enfin là c'était toujours positif en fait, ça reste quand même des... mais j'ai l'impression que ça laisse à la personne plus de temps pour vraiment évaluer de manière plus objective, on est

moins dans la subjectivité, euh... voilà, il y a des biais aussi parce que les personnes aussi se refont le bilan, puisque ça fait un moment qu'ils l'ont fait mais euh... mais bon, pour l'évaluation de nos formations entreprises par exemple, je suis pas fan des évaluations à chaud parce que je trouve que c'est biaisé parce qu'on est là, parce que euh... voilà... ça vient de se faire, y'a une espèce de...euh... voilà, de, de... d'état dans lequel les personnes, je suis pas sûre sont vraiment en mesure d'évaluer correctement la formation, dans le sens où ils y sont dedans, ils l'ont vécue, ils ont pas encore vraiment intégré, je trouve, euh... voilà, donc je préférerais faire une évaluation un peu plus tard quoi, même si c'est une à deux semaines plus tard.

Donc là tu m'as parlé directement de l'évaluation de nos pratiques à Labo.

Oui.

R 1.1 Est-ce que tu pourrais me donner ton opinion sur l'évaluation de manière générale ? Qu'est-ce-que tu penses de l'évaluation dans la formation, dans l'accompagnement ?

Alors, je pense que c'est important parce que ça permet un feed-back utile pour des adaptations, des réajustements euh... c'est un outil qui nous permet de faire évoluer notre pratique euh... dans ce qu'on propose, mais aussi sa posture, aussi, des fois, euh... donc c'est un outil utile, maintenant euh... le trop d'évaluation euh... à vouloir trop mettre dans des cases, à vouloir trop euh... évaluer de manière très détaillée les choses euh... voilà, je mets un bémol là-dessus, c'est... l'évaluation c'est utile, c'est un outil, mais qui ne retranscrit jamais de toute façon complètement le vécu des personnes puisqu'il y a tellement de subjectivité et autres éléments, mais euh... donc attention dans l'utilisation, voilà, mais que c'est un outil fondamental pour avoir du feed-back.

Q 2 L'évaluation du bilan de compétences, à ton avis, à quoi ça doit servir ?

Alors elle a plusieurs fonctions cette évaluation, donc celle que l'on fait juste après euh... le bilan euh... je pense que ça aide aussi la personne à faire un point sur la démarche des 24 heures qu'elle vient de vivre euh... à voilà, à s'arrêter, à réfléchir, euh... voilà... à identifier euh... les utilités en fait de ce bilan pour elle, donc c'est vraiment un outil qui lui permet aussi de se recentrer euh... voilà sur la démarche, et pour nous, en tant que professionnels, voilà, c'est plutôt un outil pour identifier des choses peut-être à améliorer, à vérifier, à insister, à revoir, bon, des choses de cet ordre là, et celle à 6 mois, bien c'est pareil hein, elle permet de mesurer, à peu près, on s'en sert pas forcément de manière toujours super efficace, mais, de mesurer l'impact du bilan au bout de 6 mois, et euh... et de voir aussi les mises en place ou pas, par rapport aux projets qui ont été évoqués, euh... et voilà, donc ces évaluations là elles sont utiles aussi pour ça quoi.

Q 3 Tu as déjà un petit peu répondu aux questions que je vais te poser là, on va essayer de creuser un petit peu si tu veux bien. Qu'est-ce-que tu penses du premier questionnaire d'évaluation à chaud ?

Ben... quelles étaient vos attentes, donc au départ du bilan, qu'est-ce-que vous reprenez du bilan, et puis est-ce que vous le conseilleriez... euh... ben, comme on vient de voir la synthèse en général et qu'il euh... qu'il se positionne après la synthèse, bien... ça lui permet, ça permet à la personne d'avoir au clair quand même ses attentes, de les reprendre, euh... après on peut identifier aussi ce que les personnes préfèrent aussi dans le bilan, ou... ou pas, et voilà... le conseil aussi, voilà, qu'est-ce-que, à d'autres personnes, ça permet de voir aussi qu'est-ce qui a été vraiment utile pour elle à ce moment là.

Q 4 Et le questionnaire de suivi à 6 mois ? Qu'est-ce que tu en penses de ce support là ?

Alors euh... le seul truc que je trouve dans ce questionnaire là c'est qu'à la fin y'a une super grande plage pour dire les insatisfactions euh... je suis pas forcément euh... (petits rires) euh... je pense que c'est pas forcément

utile d'avoir euh... une demi page entière pour des insatisfactions, dans le sens où très souvent les personnes en ont peu, ou pas, et voilà, cette phase insatisfactions euh... voilà, je la diminuerai moi. J'en ferai pas euh... voilà... autant.

Est-ce que tu as en tête les objectifs d'un bilan de compétences qui sont fixés par la loi ?

« Euh... oui, oui... Ca peut être plein de choses un bilan de compétences, ça peut être une réorientation professionnelle, ça peut être faire un point tout simplement, sur ses compétences, ses acquis, ses aptitudes, etc... ça peut être une reconversion professionnelle, on en a maintenant pas mal, euh...voilà...ça peut être plus à titre personnel, pour faire un point de manière plus personnelle euh...voilà...ça peut être tellement de choses un bilan de toute façon, c'est un moment pour la personne, qui se pose surtout par rapport à, voilà...à ses besoins de réorientation éventuelle, de réflexion sur des pistes qu'elle a déjà, ou d'envisager quelque chose de complètement différent, de transition dans laquelle la personne peut se sentir à un moment donné, voilà, j'ai envie de changer, comment je fais, qu'est-ce que je dois faire, ou les bilans qui sont quand même plus durs, ceux qui sont dans de la reconversion liée à des problèmes de santé, là ce sont des bilans qui demandent aussi un accompagnement qui est souvent plus...ce sont des bilans qui peuvent être plus douloureux pour la personne parce qu'il y a un changement subit et pas forcément souhaité...donc voilà y'a...autant il y a de personnes qu'il y a de demandes, mais ça reste toujours autour quand même de l'idée de voilà, qui je suis professionnellement et euh... par rapport à ça est-ce que je veux changer ou est-ce que je veux pas changer, est-ce que je veux anticiper un changement, ça peut être aussi ça, je viens voir éventuellement si je peux anticiper parce que je perçois des choses, c'est toujours autour quand même d'un questionnement personnel, autour de l'orientation très souvent euh... ou en tous cas de soi mais c'est un moment... euh... c'est un moment... bon... qui peut être nécessaire euh... enfin c'est un moment important dans l'histoire d'une personne.

Je vais te relire la loi qui définit les objectifs du bilan de compétences...

Q 5 Est-ce que tu penses que nos questionnaires à LABO évaluent les objectifs que je viens de te citer ?

Moi je pense qu'ils pourraient être retravaillés ces questionnaires... oui...

R 5.1 Par rapport à ces objectifs là ?

De manière générale je pense. Pas que par rapport à ces objectifs là. Disons que celui « à chaud » est beaucoup moins détaillé que celui à 6 mois. Celui à 6 mois va aller plus répondre à voilà : est-ce que vous êtes engagé dans une formation ? Si oui laquelle ? Donc y'a plus cette idée d'évaluation euh... voilà... qui est un peu plus ... un peu plus présente. Celui « à chaud » ça va être moins sur... euh... euh...ça va être moins évaluer cette manière là en fait. C'est quelles sont vos attentes ? Est-ce que vous avez aimé, pas aimé etc ? C'est pas autant détaillé, je trouve.

Q 6 Toi, comment procèdes-tu dans ta pratique pour utiliser ces questionnaires ?

Donc, le questionnaire c'est vraiment le moment euh... de fin de bilan. C'est-à-dire que j'explique pour la dernière séance à la personne qu'on va revoir sa synthèse euh... voilà que j'ai commencé à rédiger et on va la relire ensemble pour que la personne puisse en prendre connaissance et puis éventuellement qu'elle puisse rajouter des choses et tout ça. Donc c'est déjà ce temps là hein, de synthèse et ensuite j'explique, bon dès le premier entretien, dès le départ hein, j'explique à la personne qu'après il y aura tout un temps un peu plus administratif avec des signatures, et on prendra un temps de faire le bilan du bilan en fait et... et c'est à ce moment là, dans ce temps de faire le bilan pour le bilan, donc c'est vraiment à la fin de la séance que je laisse la

personne remplir tranquillement, euh... voilà, je lui indique les questions, je lui dit voilà, je vous laisse compléter tout ça, je vous laisse le temps, puis après...

Pardon...

Oui ?

R 6.1 **Quand tu dis que tu la laisses, est-ce que tu restes dans le bureau avec elle ou est-ce que tu sors ?**

Alors, des fois je reste, des fois je ne reste pas, ça dépend. Quelquefois je fais une photocopie ou deux, ça dépend, vraiment là c'est... Et euh... ensuite voilà, on en parle. Donc la personne aura tendance à me donner la feuille pour que je la lise, mais je lui dis « non non, moi maintenant c'est plutôt voilà, qu'est-ce que vous retenir, plutôt que de lire le document » et voilà, on en reparle ensemble par rapport à ce que la personne a pu retenir de ce bilan euh... voilà, et qui est complété par rapport aux éléments écrits, mais je vais pas forcément relire les éléments écrits. Je pars d'elle, d'abord euh... voilà, de ce quelle DIT, et je complète éventuellement si je vois quelque chose qui m'interpelle sur ses réponses, voilà, mais le but c'est pas de vraiment s'en servir de manière très... en le reprenant mot à mot quoi.

Donc, en quelque sorte, tu refais un petit bilan à l'oral ?

Oui (réponse très rapide).

Sans tenir compte de ce questionnaire ?

Partiellement. Ca dépend.

Tu te fais ton petit bilan à toi ?

C'est elle. Oui. Là c'est le moment où euh... voilà, moi je dis pas grand-chose en fait. C'est surtout voilà : « ALORS ? voilà, ça y est, on a terminé, et voilà, et donc la personne après, ben... dit... beaucoup ou pas beaucoup, de toute façon c'est vraiment le moment de la fin fin fin en fait. Donc, après cet échange là, je l'accompagne pour... voilà... à la porte... la fin du bilan quoi. Donc c'est vraiment, il s'inscrit pour moi dans ce moment de fin, de partage, et c'est un outil de médiation on va dire, elle se pose, elle écrit, ou pas beaucoup... euh... mais c'est euh... voilà... c'est le moment où elle va, où on va parler de ça.

Ca clôture en quelque sorte ?

Oui. Ca clôture.

Q 7 **Est-ce que tu penses que tu clôturerais aussi bien sans avoir ce questionnaire écrit ?**

Non (réponse très rapide). Non, parce que ça l'oblige à se reposer des questions, ça l'oblige à...à... avoir l'écrit, donc de poser des choses euh... qui se sont travaillées, alors, tout le long du bilan, mais particulièrement à la dernière séance puisque c'est la séance de synthèse, donc ça l'oblige, gentiment bien sûr, y'a pas un caractère d'obligation, mais ça induit cette espèce de réflexivité, de temps de réflexion ou... euh... tiens, bien oui, y'avait ça... voilà, donc c'est ça qui sert vraiment de..., après, de support de discussion pour clôturer. Je pense que s'il n'y était pas ça serait pas, euh... ça serait pas pareil, euh... il faudrait que j'essaie peut-être, mais euh... je trouve que ça serait pas pareil.

R 7.1 **Donc, toi tu es plutôt à l'aise avec l'utilisation de ce questionnaire là ?**

Oui. Après, il est peut-être incomplet, y'a des choses qu'on pourrait retravailler à LABO, je pense d'ailleurs hein, parce que il est peut-être un peu trop général euh... en travaillant dans d'autres structures, il y avait d'autres types de bilans qui étaient aussi pas mal euh... donc on pourrait se servir aussi de ces trames là d'évaluations donc, voilà, on pourrait le retravailler, mais, personnellement, je trouve qu'il est utile euh... vraiment pour la conclusion. Enfin, moi je m'en sers.

R 7.2 **Donc, est-ce que cette façon de faire, que tu viens de très bien m'expliquer, te semble adaptée à l'objectif de l'évaluation ? ...**

Si quelque chose n'est pas clair, dis-moi ?

Euh... alors, il faut peut-être qu'on définisse qu'est-ce que c'est l'objectif de l'évaluation d'abord euh... voilà...

Tu n'as pas l'impression que ça nous ait été défini ça ?

Mais quoi ? L'objectif de l'évaluation ? Ben... pour moi si, quand même, l'objectif de l'évaluation c'est ce qu'on a dit au début hein, c'est vraiment avoir du retour, pouvoir s'en servir, que la personne euh... puisse poser des choses, tout ça euh... maintenant, notre document à nous est-ce qu'il répond à ça euh... voilà, sûrement en partie, peut-être pas complètement. ...

Et puis, voilà, l'objectif projet dans les bilans qui touchent autour du projet, en général ça, ça va mais euh... voilà, c'est quand même le questionnaire à 6 mois qui va permettre d'évaluer de manière plus concrète les actions.

Q 8 **Est-ce qu'il te semble utile à toi, est-ce que tu trouves pertinent de réfléchir à l'amélioration de ces outils d'évaluation ?**

Oui (réponse très rapide). Oui je trouve que c'est pertinent, parce que je pense que, dans l'évaluation à chaud notamment, y'aurait peut-être des choses à améliorer euh... voilà L'évaluation à 6 mois est euh... plus complète en fait. L'évaluation à chaud, peut-être nécessiterait euh... voilà, quelque chose de plus complet... Pour les bilans de compétences. Après, pour les formations entreprises, l'évaluation à chaud des fois, je la trouve pas forcément top parce que je pense que la personne n'a pas fini d'intégrer quoi. Donc c'est une évaluation qui va prendre en compte aussi ça. Que la personne n'a pas fini d'intégrer.

R 8.1 **Donc là, ce que j'ai entendu, c'est réfléchir à améliorer les outils qu'on a. C'est ça que tu me dis ?**

Les questionnaires ?

Oui.

R 8.2 **Est-ce que tu penses qu'on pourrait aussi réfléchir à d'autres manières d'évaluer ? ...**

R 8.3 **Tu vois, une façon différente. Sans forcément avoir un questionnaire écrit ou... une manière d'évaluer différente ? Tu as déjà pensé à ça ?**

Alors moi, dans l'idée, euh... je suis pas une fan de l'évaluation. J'en vois l'objectif, j'en vois la nécessité, euh... je trouve que c'est vraiment très utile, mais euh... je me méfie à trop d'évaluation dans une société où on cherche tellement à évaluer tout euh... les pratiques, les ceci, les cela, donc euh... euh... attention à ce que l'évaluation reste à sa place de l'évaluation, voilà. Et que ce soit pas un outil de plus qui ve être plus euh... voilà... il faut que ça reste quand même un outil euh... qui soit pas un outil qui... soit trop lourd quoi, ou...

Trop lourd pour qui ?

Ben, pour la personne surtout. Et pour nous aussi, pour nous aussi. Mais nous à la limite... enfin, attention à ce que l'évaluation ne soit pas... enfin que ça serve bien à ce que ça doit servir. ...

Et donc, à quoi ?

Rires... A évaluer. Mais qu'est-ce qu'on évalue, quand on évalue, où on évalue, comment on évalue, euh... voilà, qui on évalue, à quel moment, enfin voilà, il faut que l'évaluation ce soit pas un outil trop présent à tous les stades euh... voilà, il faut réfléchir à ça. Alors, le trop, bien entendu, ça aussi c'est à questionner. Aujourd'hui, j'ai pas l'impression que dans le bilan, la place de l'évaluation prend trop de place. Moi, il me semble que c'est pas... dans le bilan de compétences en tous cas, j'ai l'impression qu'elle prend sa juste place,

même si on peut améliorer le contenu, le rendre peut-être plus efficient, mais voilà. Par contre, dans la formation entreprise, je trouve que l'évaluation, elle est peut-être pas toujours bien... euh... voilà.

Tu m'as dit : « je suis pas fan de l'évaluation ».

Hum hum... (Acquiescements).

Qu'est-ce que tu veux dire par là « je suis pas fan » ?

Je suis pas fan de trop (elle insiste sur le « trop ») d'évaluation. Pas trop quoi. Il faut que ça reste dans une logique de qualité. Et que ça prenne pas le pas sur le quantitatif, le numérique, le statistique, le... voilà. Il y a sa part statistique puisqu'on s'en sert aussi pour ça, mais euh... c'est aussi dans une démarche qualitative. Voilà. Il faut que vraiment l'évaluation reste dans cette démarche qualitative.

Et notre évaluation du bilan de compétences, tu la situes dans quoi ?

Moi je pense que par rapport à... même si on peut l'améliorer, je pense qu'elle est plutôt qualitative, et elle est pas trop...voilà, pas trop présente, je trouve. Donc, elle est, enfin je pense qu'elle est... elle est OK quoi, dans...

Très bien.

Voilà.

Autre chose ?

Non. Merci.

Merci.

3.1.2 Entretien conseillère bilans de compétences n° 2

Est-ce que tu veux bien commencer par me parler de ta formation et de ton parcours professionnel ?

Oui. Donc, moi j'ai euh... mon parcours professionnel, j'ai commencé par... j'ai commencé déjà par mon Bac. J'ai un Bac STT, donc j'avais pas forcément de formation littéraire derrière pour partir vers des études en psychologie. J'avais une formation orientée vers le commerce, et j'avais entamé un BTS force de vente. Première année, j'ai arrêté mon BTS parce que ça correspondait pas du tout, c'était pas du tout en phase avec l'activité de conseil que j'affectionnais, euh... et j'étais pas du tout en phase non plus avec mes valeurs en fait, personnelles, donc y'avait un conflit de valeurs, et donc j'ai arrêté. Ensuite euh... j'ai fait des petits boulots et comme effectivement j'avais commencé dans le vente et bein j'y suis restée hein, les premiers stages conditionnent un peu le parcours après professionnel. Donc j'ai fait des petits boulots : vendeuse, caissière, hôtesse de caisse, euh... voilà. Et puis j'ai connu beaucoup de chômage entre les CDD de vente, euh... donc du coup, à un moment donné, je suis passée par la Mission Locale, et j'ai été positionnée sur une action qui était faite par un psychologue AFPA, qui s'appelait « préparation au projet professionnel », donc c'était une action en groupe, et là je... voilà, je tournai en rond dans l'orientation, j'avais toujours eu des problèmes en orientation (petits rires), et je me suis dit : tiens, l'orientation est quand même un problème pour moi. Se construire dans l'adversité ça a toujours été quelque chose chez moi qui était très fort, du coup, je me suis dit je vais aller creuser les pistes, voir un petit peu qu'est-ce qu'il faut pour aller sur ce secteur là. Donc euh... il en est ressorti effectivement l'orientation professionnelle. Et donc, j'ai décidé de m'inscrire à la Fac, maintenant, aujourd'hui avec le recul je m'aperçois bien que ça ne devait pas caler avec (rires)... avec les attentes de la prescription, mais bon, voilà, la psychologue du travail que j'ai rencontrée à cette époque là était très bien, elle était très compréhensive, et donc on a élaboré ce projet, et je suis repartie donc à la Fac pour une Licence, pour pouvoir après intégrer euh... pour devenir conseillère emploi. Puis (petits rires), elle me disait à cette époque là, si tu

repars pour une Licence, autant que tu pousses vers le Bac + 5, euh... tu pourras peut-être être sur des postes comme le mien et tu verras c'est un peu plus intéressant. Comme j'avais déjà fait des enquêtes pro sur les formatrices, j'avais fait un stage à Pôle Emploi, à l'époque c'était encore l'ANPE, voilà... et puis, bon, j'ai validé mon projet comme ça, enfin dans ma tête c'était très validé, peut-être pour eux ça l'était pas (rires), mais, preuve en est que je suis allée jusqu'au bout et donc je suis partie à Albi à l'époque pour ma Licence, après je suis allée sur Toulouse pour faire le M1 de psycho du travail, ... que j'ai eu en 2 ans, avec les grèves et tout ça, ça été un peu compliqué au Mirail (petits rires), et puis après, j'ai intégré le Master 2 à Albi, euh... qui est un super Master, et là, j'ai fait mon stage dans un CIBC et c'était « pile poil » la place à laquelle je voulais être euh... et puis après je suis arrivée ici. Donc le Master 2 d'Albi, il est très très bien, on a eu beaucoup d'intervenants, on est sur une approche clinique et une approche sociale, donc on a eu des cours aussi en clinique, on n'a pas fait beaucoup de psycho patho dedans, parce que c'était pas... voilà, mais en clinique, en tout cas, ça été la clinique de l'activité, le sens, et euh... c'est encore aujourd'hui quelque chose qui guide un peu ma pratique, c'est des choses sur lesquelles je reviens systématiquement dans mes bilans, euh... quel sens vous mettez derrière, ça évoque quoi pour vous, est-ce que vous voyez du lien entre cette expérience et celle-ci, comment vous êtes passé de l'une à l'autre... donc c'est un peu le le... (petits rires), le mot qui revient systématiquement dans ma tête quand je travaille, voilà. Donc, en ce sens, ça a été très formateur, voilà.

Donc, tu décroches ton Master, et après, l'emploi, qu'est-ce qui se passe ?

Et bé... donc, j'ai décroché mon Master, j'ai validé euh... ma soutenance de mémoire en septembre 2011, et en janvier j'attaquais à LABO, voilà.

D'accord.

Et en plus, ce Master, y'a un bon taux d'insertion derrière, effectivement, on a toutes trouvé du travail assez rapidement. Donc voilà.

OK. Donc, depuis combien de temps tu pratiques les bilans de compétences ?

Alors euh... depuis combien de temps je pratique les bilans de compétences ... euh... effectivement ça fait pas très longtemps, j'ai fait un bilan de compétences adapté quand j'étais en stage, euh... j'étais quand même avec une tutrice hein, on faisait des briefings après le bilan et avant, pour savoir, voilà, j'en suis là, qu'est-ce que je peux faire après avec lui euh...

Oui. Tu étais encadrée.

Voilà. Donc, même si après j'étais seule pour l'entretien, euh... on avait (petits rires), on avait tout bien balisé avant de ma lancer à chaque fois. Euh... et sinon après, j'ai attaqué les bilans de compétences vraiment à LABO, et je les fais depuis... euh... depuis l'été 2012.

D'accord.

J'ai du commencer en juillet.

OK. Donc, la question suivante, tu y as déjà un peu répondu quand tu m'as retracé ton parcours : comment est-ce que tu as été amenée à travailler dans l'accompagnement et à faire des bilans ?

Oui.

Je pense que tu y as déjà répondu ?

Oui.

Q 1 Alors, l'évaluation. Qu'est-ce que tu penses de l'évaluation, de manière générale, des dispositifs d'accompagnement et des pratiques professionnelles ?

Alors, déjà, on avait eu un cours là-dessus, sur l'évaluation, alors c'était plus sur la formation, sur les modèles d'évaluation, mais je pense qu'on peut pas forcément se l'épargner parce que pour faire évoluer sa pratique, voir ce qui a bien fonctionné, ce qui a fait du sens justement, et ce qui n'a pas fait forcément sens, ça permet quand même après d'avoir un repérage, du moins sur le questionnaire à chaud, puisque c'est le premier qu'on a. Après, euh... y'a l'évaluation par les questionnaires, et puis y'a l'évaluation aussi dans l'entretien, et ça, en général, de toute façon, on attend toujours des feed backs pour pouvoir travailler sinon on peut pas cheminer avec la personne, sans les feed backs, donc ça va être compliqué... Donc en général, déjà (appuyé), dans (appuyé) la prestation au cours des 24 heures, y'a déjà de l'évaluation. Quand je présente... enfin, après, ça c'est la façon dont moi je travaille, je sais pas comment les autres travaillent forcément mais euh... euh... je présente un outil, je leur explique en quoi, comment, euh... l'objectif qu'il y a derrière pour utiliser ces outils, ils le font, et puis après je leur demande : qu'est-ce que vous en avez pensé, mais c'est la même chose quand on fait passer un test de personnalité, ça fait partie du protocole aussi, donc euh... y'a toujours une évaluation, donc euh... hormis, je sais bien que toi tu axes là-dessus, mais je pense que ça peut être pertinent aussi, à un moment donné, de pouvoir parler de ça. De l'évaluation qu'il y a au cours des entretiens.

Oui, tout à fait.

Donc moi, en général, de toute façon, je verrouille toujours une séance avec une évaluation : qu'est-ce que vous avez pensé d'aujourd'hui, qu'est-ce que vous avez retenu, voilà. ...

Donc après, effectivement, le bilan de la prestation, bien oui c'est intéressant parce que ça permet, nous, d'avoir un retour sur ce qu'on a fait pour, déjà pour nous et puis... voilà, pour le bilan de compétences en lui-même, pour la pédagogie qu'il peut y avoir derrière. Voilà.

Q 2 **Donc ça en fait, oui, c'était ma question suivante : selon toi, à quoi sert l'évaluation du bilan de compétences ? Quel est l'objectif, d'après toi ?**

Oui. Alors, l'objectif, euh... c'est un objectif qualitatif et... moi, il me sert, effectivement, comme j'ai dit, pour me repérer, pour me jauger, par rapport au bilan, après je pense qu'il est aussi d'utilité... j'imagine hein (appuyé), pour plus haut quoi, pour l'organisme, pour l'association, parce que ça permet après, de voir un petit peu, si ça fonctionne bien avec... avec cette conseillère ou pas, si les résultats sont plutôt bons ou pas, enfin, en termes de satisfaction je parle hein...

D'accord.

Parce que, après ils sont pas... ils sont pas avec nous pour voir le travail qu'on fait, donc euh, mais voilà, ça leur permet aussi d'avoir un retour là-dessus, voir si ça se passe bien ou pas, si les personnes sont satisfaites ou pas, qu'est-ce qui en est ressorti, qu'est-ce qui a été dégageé euh... et, si ce n'est pour s'améliorer, je vois pas trop l'utilité après, de faire un bilan de la prestation quoi.

Q 3 **Ok. Alors, donc je t'ai montré les 2 questionnaires que l'on utilise nous à LABO. Qu'est-ce que tu penses du premier questionnaire d'évaluation à chaud ? Qu'on fait remplir juste à la fin du bilan ?**

Qu'est-ce que j'en pense ? Ben, je trouve que déjà, ben... je me répète un peu hein...c'est plutôt positif. Après ça laisse une trace écrite, voilà. Donc, on peut toujours y revenir, euh... parfois, on n'a pas forcément le temps de le lire de suite. Donc, ça, ça permet aussi de gagner peut-être du temps quand il manque sur les 24 heures (rires). Mais bon, comme on a déjà fait un petit peu, verrouillé, enfin moi en tout cas, j'ai déjà un petit peu verrouillé, j'ai pas de surprise après hein, sur les évaluations, hein, en général ça colle bien. Après, si ce n'est que ça permet quand même de nouveau, de repérer là où euh... les choses qui ont été importantes pour eux.

Celles qui ont fait finalement le plus de sens dans le bilan, après on s'aperçoit que c'est pas forcément le travail sur les compétences, donc là je me dis tiens (rires), ça s'appelle un bilan de compétences, on travaille sur les compétences, on y passe du temps, des fois c'est une séance, voire deux, et pourtant, c'est pas forcément là où... où ça percute le plus pour la personne. Hein, le travail sur l'identité, sur les valeurs... la dernière fois, je suis restée, j'ai fait 3 heures de bilan sur le RIP (appuyé), qui est pas... la personne elle est partie tellement loin sur ses valeurs, elle en avait les larmes aux yeux, enfin, c'était très... très touchant hein, voilà. ... Je pense que du coup, cette personne je l'ai encore en bilan, je pense que ça, ça va ressortir, parce que elle me le dit aussi, encore, que ça a été le coup de lancement en fait du bilan quoi. Donc, ça, ça m'étonnerait pas que je le retrouve dans le... dans... dans l'évaluation à chaud. Voilà.

Q 4 D'accord. Le questionnaire de suivi à 6 mois. Qu'en penses-tu de celui-là ?

Alors (petits rires). Donc là, au risque de euh... je euh... alors, il est utile et pas utile (appuyé)...

Hum, hum.

Selon moi. Il est utile parce que de toute façon, euh... ça permet surtout de marquer ce suivi là, d'avoir une trace écrite, et surtout de pouvoir revoir la personne et euh... peut-être faire un petit peu de régulation par rapport à son plan d'action, où elle en est, de quoi elle a besoin et euh, ben des fois ça peut être : là, je suis entrain de monter le dossier, je galère un petit peu, est-ce que vous avez pas des conseils..., bon, renvoyez-moi ce que vous avez écrit dans le dossier, et puis je vais y jeter un œil et je vous dirai ça, je vous renverrai un mail. Après, sur la trace écrite, euh... voilà... euh... sur le suivi comme ça oui, après sinon, de là à ce que ce soit, enfin, de là à ce que ce soit écrit (appuyé), voilà, je sais pas... je sais pas si c'est pertinent.

D'accord.

Donc là, j'ai pas forcément plus de recul que ça là-dessus, je sais pas trop ce qu'ils en font (petits rires)... dans les sphères au-dessus.

R 4.1 Donc, ce que j'entends dans ce que tu me dis là c'est : écrit ce n'est pas forcément pertinent, donc, pour toi, peut-être qu'un suivi à 6 mois oral serait plus...

Oui...

Serait plus pertinent ?

Oui...oui...

D'accord. Ca c'est valable pour les suivis en rendez-vous.

Oui.

Parce que tu sais qu'il y a des suivis qui se font par courrier ?

Oui. Et oui. Et ça, euh... on n'a pas forcément l'info, le retour, donc là c'est un peu plus compliqué. Par contre, je trouve que un suivi dans les bilans de compétences, à 6 mois, euh... une évaluation, peu importe quoi, c'est... ça permet de faire de la régulation, de voir où la personne en est, elle, elle peut... euh... le moment il est fixé à l'avance, donc elle se dit même pas « je peux, je peux pas la rappeler ? », parce que finalement, on s'aperçoit qu'ils en ont besoin quand même, euh... enfin, moi, en tout cas, (petits rires) les miens en ont eu besoin, donc euh...

D'accord.

Et du coup, ça se fait là, parce que sinon, ils ne nous sollicitent pas forcément après ...même si je leur dit hein que... (elle sourit) mais c'est vrai qu'après la prestation elle s'arrête.

Oui.

Et c'est plus le lieu. Alors que comme ça fait partie de la prestation, du coup, y'a un lieu vraiment, un moment, dédié à ça...

Oui, ça s'inscrit encore dans le bilan.

Oui. Et du coup, voilà, c'est pertinent à ce moment là oui.

R 4.2 D'accord. Donc, finalement, tu penses qu'ils évaluent quoi ces deux questionnaires ?

... Alors. Euh... ben, la pertinence que ça a eu pour eux de faire ce bilan... Et j'en vois bien le sens sur le premier, et sur le second à 6 mois, voir ce qu'il en reste, euh... oui, alors... c'est vrai que cette question là, je me la suis pas posée, donc là, vraiment hein, j'élabore sur le moment (sourire), c'est un peu compliqué, euh... je... je pense que d'ailleurs c'est pour ça que je... je vois pas forcément après euh... la pertinence pour le 6 mois. Parce que sur celui-ci oui (elle montre le 1^{er} questionnaire), parce que c'est... qu'est-ce qu'il en ressort et est-ce que ça a bien collé... voilà, après ça fait partie des étapes euh... de la procédure entre guillemets (petits rires) sur le bilan...

D'accord. Je t'ai montré tout à l'heure le texte de loi qui définit les objectifs du bilan.

Oui.

Q 5 Est-ce que tu penses que nos questionnaires, ces deux là (je les montre), évaluent les objectifs définis par la loi de 91 ?

... Ben, pfff (elle soupire)... du coup je le relis hein, je prends le temps hein ? (petits rires).

Bien sûr. Bien sûr.

(Elle relit le texte de loi). Je sais pas... « faire le point.. » peut-être, alors je sais pas si c'est parce que c'est écrit en gras, que c'est écrit d'une façon, enfin voilà, euh... oui, « faire le point » ça, oui ça permet de refaire le point, et c'est bien justement ce que je disais en fait, ça fait faire un peu le point... euh... donc oui, euh... maintenant que peut-être justement, ça va me permettre cette question aussi, de modifier euh... la réponse que j'ai pu faire avant avec le questionnaire à 6 mois, parce que... vu qu'il est envoyé... on n'a pas la personne en face, si on l'a pas en face, il faut qu'elle puisse elle, à un moment donné peut-être, euh... recoller avec cet objectif là. Ca la remet, à un moment donné, voilà, on sait pas, j'imagine que ça peut remettre la personne, dans son, à un moment donné, dans son bilan. Et de refaire l'état des lieux à 6 mois : « où j'en suis aujourd'hui par rapport à ce que j'ai fait dans cet accompagnement là ». Donc, oui, c'est pas mal (rires). C'est bien pensé (rires).

Q 6 Ok. Alors, est-ce que tu pourrais me dire, toi, comment tu procèdes dans ta pratique pour utiliser ces questionnaires ? Comment tu les utilises concrètement ?

Euh... Ben... Quand on arrive à la fin de la prestation, je... on fait le bilan à l'oral et puis après, je leur présente... le questionnaire à chaud, et puis, ils le remplissent et euh... parfois, on les relit, ensemble... et là justement, ça nous permet de refaire le débriefing sur ce qui s'est passé dans le bilan, mais comme on l'a déjà fait un petit peu avant (petits rires), voilà, donc c'est juste rajouter une couche quoi. Euh... sinon, après, je les lis pas forcément, parce que j'ai aussi parfois... peut-être, de mettre la personne... voilà, je leur explique que c'est le moment où il faut, où il faut... voilà euh... juger un petit peu le travail qu'ils ont fait. Avec moi. Ca permet nous, d'avoir, bien, ce travail, ben, cette amélioration continue euh... dans notre accompagnement, voilà. Donc, des fois je les lis, et des fois, je préfère pas les lire, et je les lis plus tard, ... pour pas leur mettre la pression peut-être... Ca doit être quand même assez désagréable de rendre, une espèce de verdict, comme ça, à l'écrit, et puis d'avoir la conseillère qui lit derrière, euh... et puis la personne en face, qui en plus, des fois, à l'oral dit : « je

vais faire des fautes, hein... », voilà, qui se met une petite pression en rédigeant la petite note d'évaluation, bon, voilà. Donc, je préfère pas la lire, et puis comme ça la personne, je la met pas... euh... voilà.

Et, pour le questionnaire de suivi, et ben, en général, on a fixé le rendez-vous, ils arrivent, ils s'installent et puis (petits rires), on fait le débriefing sans le papier, et ensuite, je leur demande de remplir le... le questionnaire.

D'accord.

C'est ma façon de procéder. Voilà.

Q 7 Très bien. Donc, justement, c'est ta façon de procéder. Est-ce que cette façon de procéder, elle te semble adaptée à l'objectif de ces évaluations ?

... Ben, il me semble que oui... Oui....

D'accord.

Pour moi, ça l'est. Mais, en même temps, ça l'est peut-être parce que c'est juste naturel, pour moi, de faire comme ça.

Ok.

Parce que c'est comme ça que je fais tous mes accompagnements. (Petits rires). Beaucoup dans l'explication, le pourquoi, le comment, voilà (rires), tu sais, le sens !!

Oui, je sais ! Le sens !!

Rires. Oui ! Mais c'est... voilà. Je leur explique aussi euh... justement, à quoi ça sert, à un moment donné, surtout sur le questionnaire à chaud. Après pour le questionnaire à froid, effectivement, à 6 mois, peut-être que, comme je le maîtrise moins bien, comme j'ai... j'avais pas forcément vu, c'est quelque chose que... déjà, celui-ci (elle montre le questionnaire à chaud), je le pratique sur les bilans jeunes.

Oui.

Alors que celui-ci (elle montre le questionnaire de suivi à 6 mois), y'en a pas sur les bilans jeunes, même si on fait le point téléphonique, y'a pas forcément... euh... voilà.

R 7.1 Donc, tu penses que c'est du fait de moins le pratiquer que tu le maîtrise moins bien, c'est uniquement ça, ou tu penses qu'il est peut-être plus complexe, ou...

Mais après, pourtant, je le trouve très bien fait (rires).

D'accord.

Par contre, je trouve que les questions elles sont pertinentes parce que ça leur permet effectivement de coller. Maintenant, moi je pense que c'est parce que euh... cette question là je me l'étais pas posée, tu vois. C'est parce que tu me la poses maintenant que moi, j'y trouve du sens, mais enfin c'est un peu comme dans les bilans en fait, si on vous pose pas la question, vous ne fabriquez pas de sens.

Le sens.

Rires. Oui. C'est horrible, mais...

Très bien.

Voilà. Je sais pas si j'ai répondu à tes questions, si je répond bien là, mais euh... si c'est pas un peu à côté des fois...

Ce n'est jamais à côté. Tout a du sens.

Rires.

Q 8 Alors donc, je t'ai expliqué hein, le sujet de mon mémoire, est-ce que toi, il te semble utile, pertinent de réfléchir à l'amélioration de nos pratiques d'évaluation en interne, à LABO ?

Ben, de toute façon, se poser des questions c'est toujours pertinent et c'est toujours utile. Après, est-ce qu'on va vraiment arriver sur une amélioration, je sais pas. Parce que je pense que, à un moment donné, il faut aussi savoir quand c'est bien, laisser des choses comme elles sont. A force de faire de la sur qualité, on arrive des fois dans l'absurde, donc euh... ouai... (petits rires), c'est un peu... Donc, moi, pour l'instant, je le trouve bien, maintenant, qu'on se pose la question à un moment donné : est-ce qu'on l'arrange, enfin, est-ce qu'on l'arrange entre guillemets, est-ce qu'on l'améliore ou pas, est-ce qu'il y a des points à améliorer... moi, pour l'instant, j'en n'ai pas vu.

D'accord.

Voilà. Mais je pense que la question elle peut se poser effectivement, de faire le tour, parce que je suis pas toute seule, d'autres peuvent penser à des choses plus pertinentes, ou pertinentes tout court, que moi, en fait, que moi j'ai pas pensé. Donc voilà. Mais oui, avoir un travail de réflexion c'est toujours pertinent.

R 8.1 **Donc toi, de ton point de vue, tu ne vois pas, comme ça, d'axes d'améliorations ou... ?**

Mais peut-être que c'est parce que moi je pratique les bilans depuis peu et que j'ai pas forcément ce recul là... Comme je disais, ces questions là, c'est parce que tu me les poses que moi après je me les pose, donc c'est, c'est... ce qui est bien hein ! Voilà, peut-être que là, d'ici la prochaine fois que l'on va se voir, ça va cheminer aussi.

Ok. Je te remercie.

Remarque : La conseillère a demandé à ce que soit pris en compte le fait qu'être enregistrée la met un peu mal à l'aise : « ça a tendance à m'inhiber, donc j'essaie de creuser, mais j'y pense » sont ses mots.

3.1.3 Entretien conseillère bilans de compétences n° 3

Est-ce que tu veux bien commencer par me parler de ta formation et de ton parcours professionnel ?

Oui. Alors mon parcours professionnel... professionnel, et de formation aussi ?

Oui, si tu veux bien, oui.

Donc, voilà, un DEUG de psycho fait en suivant le Bac... Le Bac scientifique, DEUG de psycho fait dans la foulée, euh... après, j'ai bougé de Dijon où j'étais, je suis partie à la Fac à Toulouse où j'ai validé une partie de ma Licence, de psycho toujours. J'ai arrêté mes études pendant pas mal d'années, donc là j'ai travaillé, même si je travaillais déjà pendant mes études, le Bac, etc... Donc, travail dans les vignes, travail dans la vente, travail euh... bon voilà, essentiellement, oui, de la vente, j'ai fait un remplacement d'éduc, enfin des petites choses comme ça, euh... après quand j'ai travaillé, j'ai fait beaucoup de restauration, je vivais à Toulouse, donc les grill hôtels, donc je faisais du service, ensuite, j'ai reprise mes études euh... euh... j'ai décidé de reprendre donc ma Licence, pour la terminer quand j'avais déjà une de mes filles, euh... je suis allée un petit peu... donc, j'ai repris l'Université à Bordeaux, j'ai mis euh... je dirais, au moins deux ans pour valider ma Licence, euh... j'ai du mettre au moins deux ans aussi pour valider la Maîtrise, donc en psycho toujours. Euh... ensuite, donc là, en parallèle je bossais, je bossais les saisons, restauration, c'est là que j'ai bossé une période aussi, où mon mari était au port, donc j'ai vendu le poisson au port... enfin, c'est à peu près mes expériences, euh... J'ai commencé à chercher du boulot avec la Maîtrise dans l'insertion professionnelle, la formation, etc, euh... on me disait toujours qu'il me manquait quelque chose, que voilà, j'avais pas trop, pas d'expérience ou pas assez, donc, voilà, à un moment j'ai dit, bein, il faut donc que je continue puisque avec la Maîtrise ça marche pas. Donc

après, je pense que quand j'ai bouclé ma Maîtrise, j'ai fait ma demande de DESS, la première année, elle n'a pas été acceptée. Donc, j'ai fait une année en socio, à Bordeaux, euh... voilà, pour continuer à travailler un peu sur le projet, pour avoir ma place en DESS, voilà. Et donc ensuite, j'ai passé le DESS, que j'ai validé en 99... oui, 20 ans après mon Bac, 99. Donc là, bein, une grosse année, j'avais une copine qui vivait sur Bordeaux, donc ça m'a permis de faire la Fac, et d'avoir surtout un terrain de stage où c'est une proposition en fait qui a été faite par l'association à la Fac pour avoir un stagiaire, donc c'était une association de prévention spécialisée des Landes, puisque c'est départemental, et que c'était le Conseil Général qui gérait un petit peu la prévention spécialisée, donc sur mon mémoire, moi, mes objectifs, c'était de les aider, parce qu'ils étaient sur plusieurs petites unités, en plus c'était des éducateurs de rue, donc ils voulaient communiquer un petit peu vis-à-vis de leurs partenaires, sur le sérieux de leurs interventions, ils étaient sur des questionnements un petit peu en terme de double injonction, c'est-à-dire que bien, nous, on est là pour aider les gens, les suivre, engager une relation de confiance et tout, en même temps, on a des partenaires qui ne nous font pas confiance, on est éduc, mais on a des limites à garder, donc ils avaient un questionnement sur leur posture, en fait, professionnelle, sur la façon de communiquer auprès du partenariat, pour garder leur place comme interlocuteurs par rapport aux partenaires santé, etc... Euh...et puis comment faire quand on est deux à Dax, deux à Mont-de-Marsan, deux à Tarnos, pour... euh...qu'est-ce qu'on peut mettre en place pour mieux travailler ensemble, pour se perfectionner, pour échanger sur les difficultés qu'on rencontre chacun dans son dossier etc...

D'accord.

Et donc, on a discuté un petit peu de ça, et ils ont dit, ben, nous on a envie de mettre en place quelque chose qui nous permettrait de réunir les partenaires sur une action qu'on aurait mise en place, et donc ils ont souhaité travailler sur la question de la... de, de, des addictions chez les jeunes. Donc, on est partis sur ce terrain là, les addictions chez les jeunes. Donc, moi, je leur ai proposé de travailler sur de l'enquête. Donc, j'ai mis en place une enquête sur la consommation et la représentation des drogues et de l'alcool, donc essentiellement, sur le cannabis et l'alcool. Donc c'est une enquête que j'ai faite sur 500 jeunes, sur des établissements scolaires, donc j'ai cherché des établissements qui voulaient acceptée, j'ai créé le questionnaire, j'ai mis en place le recueil des infos, etc... Donc, bon, eux étaient contents, enfin, quand je repasse un peu les choses dans ma tête, je me dis que ça a pas forcément changé leurs façons de travailler, en même temps, ils ont récupéré des choses qui étaient intéressantes, ils ont récupéré une visibilité, puisque ensuite ça leur a permis d'être à nouveau plus du côté de la prévention, enfin d'être mieux identifiés comme des gens qui font de la prévention, des acteurs sérieux, qu'on s'imaginaient, enfin que certains partenaires imaginaient fumer des joints avec... bon, tu vois ?

Oui, oui, être un peu plus légitimes quoi ?

Voilà, légitimer leur position. Rappeler quels sont... parce que en tant qu'éducateur de rue, ils n'avaient pas de cadre, ils avaient beaucoup de mal à faire accepter ça par les partenaires qui, du coup, avaient une représentation un petit peu négative de... par rapport à tout ça. Donc voilà, une fois que j'ai fait cette enquête, j'ai obtenu mon DESS, euh... voilà. Donc après, j'ai cherché du travail, j'ai cherché du travail donc, avec ce DESS tout neuf, bon, je savais qu'au niveau du Conseil Général, il n'y avait rien à prendre au niveau des Landes, euh...j'ai fini par décrocher un premier boulot, c'était de la remobilisation pour travailler avec des travailleurs handicapés, à l'INSUP à Dax. Un entretien avec une personne qui me dit, ben ouai, moi je vous fais confiance, vous avez l'air de pouvoir le faire, par contre ici, on n'a rien, vous vous créez les outils, vous vous débrouillez... voilà... du coup, c'est...

C'est formateur ceci dit.

Oui, voilà, et c'est grâce à ça que après j'ai été encore plus légitime pour pouvoir aller postuler ailleurs, et qu'après j'ai trouvé le boulot au Perf, pour bosser pour le CIBC. Donc, j'étais employée du Perf, à temps plein, pour être référente bilans.

D'accord, Ok.

Donc, je faisais exclusivement des bilans pour le CIBC sur Tarnos, et en même temps, si j'avais du temps libre, de la baisse d'activité, il était convenu que je puisse intervenir aussi sur les groupes. Donc souvent, comme il y avait la formation vente, je faisais des tests sur le profil de vendeur, voilà, des compléments avec les jeunes sur des bilans d'orientation, tu vois, un petit peu comme ça pour aider à décrocher des trucs, à débloquer des situations...

Oui, oui.

CIBC, donc... pfff...combien d'années, parce que à un moment le CIBC et le Perf ont dû réviser leur accord, donc finalement, j'ai eu un licenciement économique du FJT. Je souhaitai être réembauchée par le CIBC, ça ce n'est pas fait de suite, puis après j'ai été embauchée par le CIBC sur Dax, Dax et Capbreton, euh... et j'ai arrêté le CIBC pour essayer de travailler donc au centre pénitentiaire en 2009, à Mont-de-Marsan. J'ai fait trois mois de période d'essai, et ça n'a pas du tout convenu, au regard de mon cadre notamment, ça ne passait pas du tout, puis du point de vue structure, une organisation qui ne convenait pas. Donc voilà, 2009, j'ai cherché du boulot quelques mois, et je suis venue remplacer Anne à LABO, et depuis je travaille à LABO, et depuis 2012, je suis sur le PLIE, sur un mi-temps.

Ok, donc ça fait à peu près combien de temps que tu fais du bilan ?

Ca fait depuis 2002.

Oui. Une bonne dizaine d'années quoi.

Voilà. Parce que même dans la remob, on était déjà dans une activité bilan, enfin tu vois, on faisait vraiment tout le positionnement, les compétences, les centres d'intérêt, enfin on était vraiment pour travailler le projet en amont, et après du bilan, vraiment formulé bilan, ça été dès que j'ai commencé au Perf en 2002, oui...fin 2002 j'ai commencé au Perf, et donc là j'étais vraiment, j'ai fait ça exclusivement. Donc des bilans jeunes, des BCA, puisqu'il y avait à ce moment-là des BCA pour le Pôle Emploi, et des bilans salariés, des bilans TH qui existaient à l'époque.

D'accord.

Donc voilà. Donc ça fait 10 ans.

Donc, tu y a un peu répondu en me racontant ton parcours, mais, comment tu as été amenée à travailler dans l'accompagnement et à faire du bilan ? Ça a été un choix de ta part, ça a été...

L'accompagnement oui, puisque je suis toujours partie sur la piste d'être psychologue. Mais c'est vrai que au long des études, la psychologie clinique, à ce moment-là, ne me semblait pas être une piste qui m'intéressait, euh... j'étais plus animée, oui, par les choses liées à l'insertion, enfin aider les gens, et du coup, le professionnel est venu. Après, je ne suis pas partie sur la psycho du travail parce que j'en avais une vision aussi qui était un petit peu carrée, rébarbative, on avait des cours de psycho du travail qui ne m'inspirait pas beaucoup. Et c'est vrai que quand sur Bordeaux j'ai découvert la psychologie sociale, et je suis tombée exactement pile poil sur les grilles de lecture qui me convenaient. Donc, le bilan voilà, c'est un exercice qu'on m'a proposé sans que je connaisse exactement ce que c'était, mais j'étais bien dans cette logique d'aider les gens c'est sûr, euh...et c'est

finalement sur ce segment là que je me sens le plus à l'aise euh... encore quoi, dans cette logique où on est sur du professionnel, du personnel sur des choses un peu globales, on est vraiment dans l'idée de de... de défaire des nœuds, de de ... y'a la motivation, y'a, voilà, ce que tu peux mettre d'un point de vue humain dans la relation avec la personne, et puis les outils, donc que tu as par les bilans, qui sont quand même assez magiques parce que, tout en travaillant sur le professionnel, et bien c'est vrai que tu lis plein de champs sur le personnel, le relationnel, enfin voilà.

Q1 Ok. Alors, on va commencer à parler, si tu veux, bien de l'évaluation. Qu'est-ce que tu penses, toi, de l'évaluation des dispositifs d'accompagnement et de formation, de manière générale, dans un premier temps ?

Alors, ben, que c'est indispensable. Euh... voilà, que c'est indispensable même si ça n'est pas toujours fait encore, enfin, il y a peut-être encore des endroits où ce n'est pas fait. Que c'est une partie qui peut être négligée, soit par la structure, soit par les gens qui, qui, qui font eux-mêmes, enfin voilà. Parce que dans la notion d'évaluation tu te retrouves un petit peu avec l'idée d'être passé à la moulinette, et du coup, d'avoir quand même un regard sur tes pratiques, et c'est vrai qu'assez souvent c'est quelque chose que tu aimes bien garder pour toi, tu aimes bien faire ta petite cuisine, et tu penses que ta cuisine elle est bonne, donc voilà, l'évaluation, comme tout le monde, tu la..., tu, tu, tu peux la redouter. Dès le moment où tu as utilisé un outil d'évaluation, même imparfait, que tu as du retour, tu te rends très vite compte que, en fait ça t'apporte des choses à toi, ça te conforte souvent quand même dans ce que tu fais bien, euh... ça te met la puce à l'oreille sur un certain nombre de choses. Donc euh... voilà, d'un point de vue, enfin au niveau du formateur, c'est ça. Après, sur tous les dispositifs, euh...ce que je dirai, et ben, c'est que... on en a parlé un tout petit peu hier, mais c'est la question du comment et du quand, qui se pose. Après, donc, c'est indispensable c'est sûr, pour tout le monde, c'est une façon, je trouve, de rendre l'interlocuteur actif quand même, parce que c'est vrai qu'il y a pas mal d'accompagnements, on parlait de Cible, de choses comme ça, où, ben, les personnes elles sont un petit peu dans un tiroir, elles avancent, et, ou, soit elles reçoivent bien et c'est bien pour elles, soit, si elles en tirent pas bénéfice, ben, c'est leur faute. Donc, déjà, ça permet de repositionner un petit peu ça, et puis ça met la personne, voilà, à un moment, dans une situation où elle est acteur, c'est-à-dire qu'on lui donne une page et elle peut dire ce qu'elle pense. Donc, ça peut servir de défouloir, ça peut être plein de choses qui ne sont pas forcément fondées, c'est du subjectif, mais malgré tout, c'est quand même un miroir dont on a besoin, un retour dont on a besoin, euh...ben, déjà pour vraiment voir ce qu'on doit modifier, que ça concerne l'action, que ça concerne la façon de faire les choses, que ça te concerne toi, en tant que personne, dans la posture que tu as avec les gens, euh, voilà, donc, est-ce que j'ai donné ce qui était attendu, est-ce que j'ai réussi à tenir entre les clous, parce que il y a des prestations où tu donnes de la souplesse, euh, voilà, tu essaies de faire au mieux, mais c'est vrai que si tu reviens sur le cahier des charges au départ, tu te dis « ouh là ! J'ai pas fait tout à fait comme ça, ou dans ce sens », et puis, si tu réfléchis au bénéfice pour la personne, il y a des fois, t'as absolument pas le résultat de toute façon hein, souvent tu finis, bon ben voilà, tu attends que ça mûrisse, et t'as envie que les choses, tu espères qu'elles vont se produire, mais tu n'en sais rien. Donc, c'est vrai que l'évaluation, voilà, c'est intéressant qu'elle soit faite à différents moments, enfin voilà. Après, il y a des suivis pour lesquels, ben, tu l'envisages même pas parce que les gens, hop tu les as là, deux mois plus tard tu les vois plus, tu les as rencontré 4 ou 5 fois au maximum, tu as toujours essayé de te concentrer sur les trucs, les urgences, les machins à faire, et alors, en plus du rendu que la personne va te donner dans la relation quoi, parce que bon, tu auras des gens qui se seront pas

déridés, ou peut-être que le tout lui aura convenu quand même, bon voilà, tu as quand même beaucoup d'inconnues quoi hein, donc, même si tu as des retours positifs des gens, tu peux très bien t'améliorer et avoir fait un travail moyen, euh...si les gens sont grincheux, il n'empêche que, peut-être ça leur sera utile, même si, tu vois, ils semblent pas réceptifs, ou qu'ils restent un peu dans la résistance, donc c'est quand même un outil qui est indispensable pour le fond quoi, hein...pour se tenir dans les clous. Parce que c'est compliqué, enfin et... parce que être dans les clous, c'est quand même un petit peu notre boulot, enfin d'essayer d'y rester, en dehors du côté amélioration, parce que c'est...voilà, c'est rester là, donc ça sert à ça aussi hein le document d'évaluation quoi, enfin le fait d'évaluer une action ou un accompagnement ça sert aussi à ça quoi, essentiellement.

D'accord.

C'est bon ?

Acquiescements.

(Petits rires)

Q 2 Alors, maintenant, plus précisément le bilan. A ton avis, à quoi sert l'évaluation du bilan de compétences ?

... A quoi elle sert ? Ben je pense qu'elle sert à nous tenir là en conformité avec ce qui doit être fait. C'est-à-dire, que, je suppose que ça fait partie des choses, le document de synthèse et l'évaluation, ça fait partie de la prestation, donc de toute façon, il faut que...il faut que cette éval elle soit faite en fin, ou en cours de bilan, enfin en tout cas, ça garde une trace, c'est une garantie d'avoir travaillé dans une forme de qualité, enfin, en tout cas il me semble, de respecter la qualité aussi. Ça sert justement à améliorer justement la qualité de la prestation. Donc à LABO, euh... à LABO comme ailleurs, bon, cette fiche, elle a...elle a, enfin ce document, ce, ce document d'évaluation, je pense qu'il aide aussi la commerciale quand même, ben dans...ça lui donne aussi un retour, je veux dire que j'imagine, que, même si on n'est pas souvent à se concerter, à les regarder dans le détail etc...les documents, euh...je peux supposer que si au bout de 6 mois, la commerciale qui les collecte, se rendait compte, ben, soit que les gens n'y mettent rien, soit que il y a assez souvent des critiques...bon, ça sert de garde-fou, c'est-à-dire qu'à un moment ça peut permettre à LABO, via la commerciale ou d'autres, de, de...de dire « tiens, au fait, il faudra qu'on discute », ou peut-être de dire « ouh là, mais on n'a plus rien, de une ou de plusieurs, donc, il faut peut-être qu'on en rediscute », enfin voilà. Ça sert quand même à... à contrôler un minimum, qu'au niveau de l'équipe, on est bien quand même dans quelque chose qui est plutôt de la satisfaction, sur le travail qui est réalisé. Donc ça, au niveau de l'organisation, enfin, en tout cas, je te dis, je le pense, après, j'ai jamais eu...j'ai jamais eu le cas, j'ai jamais vu se produire ça, où on dise « tiens, ben au fait, là on regarde un peu souvent les trucs, ouh là, ça va pas, ou, il faut qu'on en rediscute », donc ça pourrait sans aucun doute, peut-être aller d'avantage dans ce sens, c'est-à-dire, en tout cas, être mis en collectif.

Hum.

Et que, quand on prend du temps ensemble, pour répondre, réfléchir aux outils, à la trame, etc...on puisse quand même aussi prendre en compte ça, euh...parce que ça correspond à une volonté, encore une fois, de faire mieux, donc voilà. Et moi, c'est vrai, que d'avoir travaillé au CIBC par contre, j'ai quand même été d'avantage dans cette...dans cette...dans cette façon de travailler. Donc, quand même, on était beaucoup plus souvent à s'interpeller sur le pourquoi on le fait, le comment, euh...qu'est-ce qu'on peut améliorer et puis sur l'idée que, tiens, une telle a eu un bilan qui changeait des autres et que donc, elle a dû mettre en place quelque chose de particulier dans le programme ou dans la façon de faire, qu'est-ce qu'on en fait ? On le garde ? C'est une bonne

idée ? On est à la limite ? On est dedans ? Quelqu'un qui a fait rédiger son bilan à la personne parce qu'elle le souhaitait, donc on était parties de cette question-là, voilà, est-ce qu'on est dans les clous ? Et puis qu'est-ce que ça apporte ? Et puis est-ce qu'on généralise ? Oui, non ? Enfin, tu vois, ça génère de la discussion quand même sur, sur notre façon de travailler cette prestation. Parce que je pense que c'est comme tout, quand tu t'habitues à faire du bilan, euh... tu, tu, sois, voilà, tu t'automatise à un certain nombre de choses, soit tu...tu rentres dans des habitudes, euh...du coup, est-ce que c'était bien nécessaire de faire le test de perso ou telle évaluation, on n'en sait rien, mais bon, on l'a fait parce que ça fait partie des habitudes et du cahier des charges, donc, voilà, c'est de rester pointu, parce que moi je trouve que le bilan c'est un outil qui est souple, et que du coup, l'intérêt c'est de l'utiliser un maximum dans cette souplesse, c'est-à-dire que si on fait un état des lieux et une analyse au départ, c'est bien pour déterminer une trajectoire qui a quelque chose d'individuel, et que, on va pas utiliser tous les outils systématiquement, et qu'on vraiment aller sur les besoins de la personne, alors, on est dans une négociation, mais voilà, quoi, donc. Le bilan est souple, mais de cette souplesse, ça peut aussi amener des dérives, soit en faisant toujours le même bilan, soit en partant dans tous les sens, parce que du coup, on perd de vue un petit peu les jalons, et que, on sent bien, sur des presta, où des fois, on dit « Ben au fait, j'ai oublié les compétences ! ». Hors ça s'appelle bilan de compétences (appuyé et articulé).

(Petits rires). Oups, pardon... Donc c'est ça quoi.

Donc, sur LABO, voilà, je pense que ça a au moins cet objectif de, de, de pouvoir servir un petit peu de garde-fou, au cas où il y aurait des retours insatisfaits, euh...euh...voilà, après est-ce que c'est lu et par qui, honnêtement, je ne sais pas. Voilà.

Moi, c'est ce que j'ai entendu là. En fait, tu supposes que...

Oui (ferme).

Si, effectivement, il y avait des remontées un peu plus négatives...

Oui. Ouai, ou, tu vois, ou des retours très lapidaires très souvent, soit du non rempli, soit du euh...bon, que ça serait quand même une alarme pour que, il y ait une discussion, est-ce que c'est ce bilan-là qui s'est mal passé...voilà, quoi.

Donc en fait c'est ça, c'est se dire « on n'en parle pas, donc c'est que tout va bien ».

Oui, tout à fait.

C'est ce que tu te dis ?

Oui, oui, absolument. C'est clairement ça.

Ok. Alors, maintenant, on va en venir aux outils...

Aux documents ? Ouai.

Plus précisément, qu'on utilise.

Oui.

Q 3 Tu vas me dire ce que tu penses, déjà, du premier questionnaire d'évaluation à chaud, qu'on utilise donc en fin de bilan ?

Hum, hum. Ben écoutes hein, ce que j'en pense, c'est que euh...c'est...comment dire, je trouve que...alors, il y a plusieurs choses... (elle regarde le questionnaire), voyons, essayons d'être un peu méthodique, euh... « Quelles étaient mes attentes au départ et en quoi il y a répondu ? » Euh...moi, je me rends compte à la relecture que, assez souvent, on va avoir un petit peu la même chose. En tout cas, que les personnes ont du mal à, alors, et à prendre le temps euh...de réfléchir, parce qu'on le fait toujours dans des conditions, encore une fois de

temps, qui, la plupart du temps, sont très restreintes, euh...donc, voilà, il y a souvent des personnes, et des fois d'ailleurs moi je le laisse, et la personne me le renvoie, parce que je vois bien que là, alors qu'elle a énormément de choses à dire, euh...voilà, le moment est pas propice, on vient de finir le truc, etc... donc, déjà, elle a beaucoup de mal à...à...voilà, à...élaborer le contenu, et à s'assurer quelque part, qu'elle a bien répondu, qu'elle a rien oublié, qu'il n'y avait pas des éléments qui, en fait, ont été super importants, mais sur le coup, elle n'y a pas pensé, donc, voilà, il y a déjà cette idée du moment. Après en terme de contenu, les attentes par rapport au début du bilan, euh...je pense que les gens sont en mesure de beaucoup mieux les reformuler une fois qu'on est en fin de bilan...(elle réfléchit) c'est-à-dire que c'est des attentes formulées à la fin...c'est-à-dire qu'elles ne reflètent pas les attentes du départ, elles reflètent les attentes à la fin, mais, bon, c'est déjà ça, ça fait cheminer la personne, « au fait, c'est pour quoi que je suis venue en bilan ? », donc ça c'est une chose, mais voilà, c'est un point que tu fais une fois que la prestation elle est finie, et tu les as au moins éclairés là-dessus, c'est une évidence. Parce que tu l'as reformulé, parce que tu en as parlé, et parce que du coup, voilà, ça...ça revêt bien quelque chose de plus facile à dire, euh, que bon, s'ils n'étaient pas trop au clair au départ avec, ce n'est pas gagné qu'ils le soient d'avantage à la fin non plus. C'est-à-dire que voilà, des fois, voilà, je m'ennuie au travail, enfin, et c'est des choses que les gens ne vont pas oser formuler, donc, aussi, ils ont souvent des hésitations dans leur vocabulaire et puis le vocabulaire dans lequel tu les as un petit peu introduits avec le bilan, euh... « Comment je le formule ? », donc, il y a aussi des gens qui sont très embêtés avec ça, et qui, à la limite, ne vont pas te dire un truc parce que ils n'ont pas le temps, et qu'il leur faudrait vraiment des moyens pour le formuler bien, et du coup, peut-être, ils vont faire l'impasse sur ça, parce que...parce que, ils se sentent en-dessous, démunis, ça va pas être bien dit, ils vont rien comprendre, euh, des fois t'en as, tu vois, ils ont gribouillé, et du coup, ils veulent pas te le rendre, enfin voilà, il peut y avoir des choses comme ça, euh...donc, sur la forme. Après la place qui est laissée, pfff, que dire...je sais pas, il y a...il y a quand même des trucs des fois, des trucs qui débordent je pense, mais bon, souvent les gens, ils sont hyper...euh...hyper courts quand même, tu vois, assez synthétiques, ils prennent ça un petit peu pour une interro, euh...voilà, hein ? Tu vois, ce côté, il faut que j'écrive bien, il faut que je fasse attention à mes mots, euh...je pense que peut-être dans...encore une fois, quand on est un petit peu dans le rapide, euh...peut-être que, nous, on ne prend pas suffisamment le temps d'expliquer non plus, à quoi ça va servir, de les remettre dans cette consigne de liberté totale, même si on essaie de le faire, mais peut-être il y a, voilà, certaines personnes avec lesquelles il faudrait qu'on en parle plus tôt, moi, je me rends compte que je pense pas quand je démarre le bilan, de leur dire qu'ils auront une évaluation à la fin, tu vois ? Ça, ça fait partie des choses que je peux corriger, parce que, parce que, bon, on oublie en cours de bilan, mais quelque part, quand on te donne la feuille à la fin, et ben du coup, « ah oui, tiens, c'est vrai, vous me l'aviez dit ! », donc, ça c'est une première chose, moi, je sais que des fois j'oublie de le dire. Euh...alors, voilà, ils se sentent un petit peu eux-mêmes soumis, et tu as beau dire que c'est vraiment pour la lecture du travail que, nous, on a réalisé avec, euh, et puis que c'est pour l'OPCA, que c'est pour la qualité du travail, c'est pour que LABO reste bien positionné, c'est pour qu'on s'améliore dans notre boulot, voilà, des fois, c'est dit, je pense, d'une façon qui est rapide et où, voilà, ça laisse pas tellement le temps à la personne, je te dis, ou d'aller chercher ses mots, ou de se débarrasser un peu de cette idée que c'est pas elle qu'on évalue et que ce qui nous intéresse c'est le fond et pas la forme, et que voilà, c'est un endroit où elle doit pouvoir lister tout ce qu'elle veut. Donc, il n'y a pas, comme ici je viens de le voir (elle montre le questionnaire de suivi à 6mois) : « quelles sont les insatisfactions, les critiques, les choses que vous pouvez ajouter... », donc, là on l'a pas (elle montre le

questionnaire d'évaluation à chaud), on est sur un truc un peu plus structuré. Bon, « qu'est-ce que je retiens du contenu du bilan ? », c'est intéressant parce que, parce que, voilà, c'est parfois des choses, je suppose, enfin de mes souvenirs, et puis même, souvent, les gens, ils nous étonnent, parce que ce qu'ils ont retenu c'est toc, c'est toc, c'est des petits points comme ça, et on est souvent étonnés de dire « ah oui, c'est ça ! », et bon, t'en a ils se fouldent pas, ils remettent tout aussi, donc, bon, t'en a pas grand-chose à tirer. Euh... « en quoi a-t-il répondu ou pas à mes attentes ? » voilà, moi ça je pense, si tu veux, comme s'est présenté dans le questionnement, ça incite sans aucun doute, plutôt à aller du côté du répondu, euh, et voilà, je pense que si on avait des choses à cocher, moi, plusieurs personnes m'ont dit « ben moi, si j'avais des choses à cocher, euh, un degré de satisfaction sur une échelle à mettre, bien évidemment que j'aurai répondu d'une façon vachement plus riche ».

D'accord.

Donc, ça il y a deux personnes qui me l'ont dit en trois moi tu vois, enfin, genre « bon, moi, je peux m'en débrouiller, mais, euh...voilà », parce que les gens se sont habitués, quand tu regardes n'importe quel sondage, n'importe quelle chose où on évalue, ton goût pour le produit machin, etc...maintenant tu as des échelles, donc, si tu veux, c'est quand même beaucoup plus nuancé, et tu n'as pas cet arrêt de l'écrit, euh, de la formulation, que ce soit toi qui dois rédiger et t'exprimer clairement sur les choses, donc, si tu veux, si tu leur mets une échelle de 1 à 5, des machins à cocher, plutôt satisfait machin, ben tout ça c'est parfait, parce que du coup, ils trouvent une liberté d'expression, même s'ils veulent pas, tu vois, qu'ils ont l'idée que ça peut te nuire, bon à la limite, ils n'iront pas dans les extrêmes, mais voilà, tu leur ouvre un champ, si tu veux, qui est quand même, ouf, eux ils sont euh, voilà, déjà, c'est plus facile de répondre, et puis, à la limite ça a un côté, ça a répondu en ça, tac, tac, tac, ça n'a pas répondu en ça, enfin, tu vois, donc là, on est dans un truc qui est un petit peu fourre-tout (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud) et je sais pas s'il y a des gens qui disent « ça n'a pas répondu », mais je ne pense pas. Je pense que dans les circonstances où ça se déroule, il doit y avoir très peu de gens qui prennent... tu vois, qui sont dans cette situation, à dire « par contre, j'aurai aimé ça, j'aurai aimé ça, ou voilà, on n'a pas assez passé de temps », tout les gens en bilan se plaignent du temps, en tout cas, tous, ils disent « ho, c'est super, mais c'est pas assez 24 heures », enfin, en tout cas, c'est un classique, et en même temps, là-dedans, je suis sûre, que si tu regardes, tu as jamais personne qui te dit « trop court », ou tu en as un sur dix peut-être, qui l'ont pensé, tu vois, c'est trop court, donc voilà, sur ce questionnaire-là (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud), bon on l'a pour l'avoir, on a le minimum, mais je pense que, tu vois, on est vraiment dans une forme, euh...dans un moment, euh... voilà, et puis qu'on peut facilement améliorer, enfin, vraiment facilement, mais bon, tout dépend de ce que l'on veut recueillir si tu veux. Enfin voilà, hein, c'est un peu l'idée, c'est-à-dire, on le fait pour quoi, c'est vrai que si on se redéterminait un petit peu, et grâce à ton boulot, je pense que c'est ce qui va se faire, se redéterminer, « au fait, à quoi il peut nous servir ? », en plus de l'avoir fait réglementaire, machin, et tout, en plus de l'archiver, à quel moment ça peut être de la matière pour nous, euh, tu vois, y compris collectivement, bon ben, voilà, moi je suis sûre que le truc on peut, enfin, on pourrait vraiment facilement l'améliorer, mais pour l'améliorer, il faut qu'on sache à quoi il va nous servir.

Tout à fait, oui.

Donc, tant qu'on ne sait pas à quoi il va nous servir, on est tous contents (petits rires), on l'a, il est là, il est dans nos papiers, on le sort, on le fait, mais voilà, on n'en tire rien. Enfin, moi, je te dis, je les lis souvent à l'arrache pour en faire une copie à la commerciale, je le mets dans le dossier, euh...et quand je les lis c'est en diagonale, bon, si vraiment je vois des trucs, je vais m'arrêter dessus, mais la plupart du temps, voilà, je te dis, tu as la

même chose un petit peu en haut et en bas, ou, qu'est-ce que vous avez retenu, ils te mettent tout, et puis, en quoi ça a répondu, oui j'ai bien eu ça, oui, j'ai bien eu ça, oui j'ai bien eu ça...voilà. Donc...

D'accord.

Sur le premier, bon voilà, moi je, je... après, ça a le mérite d'exister, mais bon, c'est vraiment...c'est sommaire, et je te dis, le souci c'est que, et ça peut mettre la personne en difficulté, et ça n'amène pas réellement quelque chose qui nous donne je pense une visibilité du travail tel qu'on l'a fait, euh...et comme on ne sait pas à quoi ça nous sert, on l'a comme ça quoi, voilà, donc euh...voilà quoi. Mais je me souviens plus par contre des formes de ceux avec lesquels j'ai pu travailler avant, mais je pense qu'on était dans des choses plutôt comme ça (elle montre le questionnaire d'évaluation à 6 mois), c'est-à-dire que euh...qu'il était plus long déjà, on n'était pas que sur les 3 questions, c'était plus long, euh...et je pense que ça avait déjà été un petit peu travaillé, enfin, au niveau du CIBC, voilà, j'ai pas de souvenir, mais euh, voilà, ça avait déjà été un document qui avait été régulièrement élaboré, euh, voilà, où on avait posé les objectifs pour nous, euh, ben, de quoi on a besoin, de savoir si on a bien fait ça, mais toujours ce cadre quoi, est-ce qu'il a bien une correspondance entre ce que vous demandiez au départ et ce que vous avez obtenu à la fin, donc on est toujours dans cette logique quand même. Et puis, après de tester un peu la qualité sur, voilà, des choses comme ça, au niveau du contenu, bon, et encore une fois, il y a une marge entre qu'est-ce que vous en reprenez et qu'est-ce qui va vous être utile, enfin, on n'est pas non plus sur les mêmes choses (sourire). On peut avoir adoré d'avoir étudié ça, ou d'avoir regardé les fiches métiers, ou d'avoir, et puis voilà, peut-être ils ont beaucoup aimé et ils vont te le mettre là, et est-ce que ça va leur être utile, c'est une question différente quoi, enfin...

Oui, tout à fait.

Q 4 (Elle parle d'elle-même du questionnaire à 6 mois, sans que je lui pose la question).

Voilà. Sur celui-ci (elle montre le questionnaire d'évaluation à 6 mois), je le vois moins, parce que c'est vrai que sur les dossiers de suivi à 6 mois, comme je te dis, dans le fait que je fasse des bilans de façon assez irrégulière, euh, avec différents OPCA, fait que des fois, on n'a pas le suivi à 6 mois, je ne revois pas la personne, donc, du coup, peut-être elle renvoie le document, ou pas, euh...c'est sûr que si la commerciale l'a, je pense qu'elle m'en met une copie quelque part, ou je ne sais même pas, donc, voilà, moi, celui-là je l'ai très peu vu, je l'ai très peu utilisé, euh...

D'accord.

Donc, en y jetant un œil, oui, on y redéfinit les choses qui sont objectives, on repart sur la question des attentes au bilan, avec une numérotation...d'accord (elle regarde le questionnaire), donc ça c'est un petit peu un guide, donc là, après, c'est pas mal, oui, non, précisez (elle montre la troisième question), ça oblige les gens quand même un petit peu à se remettre dans le bain, enfin, à faire un retour quand même sur ce qui s'est déroulé depuis le bilan, et puis...voilà, bon c'est pareil hein, l'intérêt de l'avoir fait : « a-t-il répondu à ses attentes », oui, disons qu'ils ont un petit peu plus de marge de manœuvre, du temps s'est passé, mais bon, moi ce que j'entends là-dedans, dans « a-t-il répondu à ses attentes », tu vois, ça me renvoie un petit peu à ça quoi, c'est-à-dire que on n'est pas encore dans l'utilisation quoi... voilà, là on l'a l'utilisation (elle montre la question 5 et le lit à haute voix), donc « quelles sont les phases du bilan qui ont été pour vous les plus utiles pour votre vie perso ou professionnelle ? », bon là, oui, c'est-à-dire que là on a vraiment la vision, en tout cas pour nous, pour LABO, à tous les niveaux, de, de, de l'impact 6 mois plus tard, de ce qui a été brassé, de ce qui a été planifié, euh, voilà, hein, donc ça c'est déjà de la matière, à mon avis, où on peut quand même avoir une visibilité plus intéressante,

et si on se met un petit peu à les éplucher régulièrement, en essayant de se mettre un peu des items et tout, on doit pouvoir dire, bon ben voilà, ils sont ravis, ils avaient des attentes au début, on y a répondu, mais ils s'en servent pas. Euh, ils n'ont pas fait ce qu'on avait prévu. Hein, parce que le classique du bilan, c'est que tu élabores un plan d'action et puis ce plan d'action, tu le mets jamais en œuvre, ou tu en mets une morceau et puis tu pars sur tout à fait autre chose, une piste que tu avais invalidée au départ, donc bon, ça c'est bien, je dirai que c'est bien parce que l'outil il n'est pas fait, tu vois, c'est pas fait pour formater les gens, et que si tu leur permets d'être autonomes dans leurs démarches, y compris pour partir sur un truc que tu avais invalidé avant, et ben, vaille que vaille, moi, je trouve que c'est bien.

Oui, ça enclenche de toute façon...

Voilà, ça enclenche de toute façon de la réflexion, de l'action, de la prise de décision, c'est parfait quoi, je veux dire c'est un des objectifs du bilan, donc, voilà, ça c'est quelque chose qui est important parce que du coup, on peut vraiment aller un petit peu plus loin sur ce questionnement de l'utilité, c'est-à-dire est-ce que vraiment ils se sont emparés des trucs, et est-ce que vraiment, ils s'en sont servi concrètement, et encore une fois, que ce soit personnel ou pro c'est pas mal, parce que on sait bien que ce qu'on débloque c'est pas que professionnel quoi... Donc, donc après « est-ce que votre vie professionnelle a évolué ? » (elle lit la question 6), là c'est pareil, c'est un petit peu (rires) hein, c'est large ! Alors bien sûr, on est toujours embêtés dans la formulation, mais bon, c'est très subjectif, euh, euh...évoluer, stagner, enfin, tu vois, là, si on leur proposait différents trucs : « vous êtes toujours dans la même situation et elle vous convient, ou vous êtes toujours dans la même situation et elle ne vous convient pas », enfin, tu vois, je pense que des fois, enfin là, il faut un petit peu mâcher le travail parce que bon, derrière « évoluer », tu as vraiment absolument tout, et si tu ne reviens pas à ce qu'étaient les moteurs essentiels de la personne, c'est-à-dire si dans son boulot, évoluer, c'était avoir un meilleur poste, si « évoluer » c'était modifier ses conditions de travail, si c'était ne plus avoir le même chef, si c'était avoir plus de responsabilités, enfin, tu vois, si tu n'as pas vraiment de quoi suivre concrètement, en disant, cette personne c'était quoi l'évolution pour elle, ben (elle frotte ses mains), vas-y hein, récupère pour savoir s'il y a eu évolution (rires), elle peut pas te le dire, enfin tu vois, comme on est en question ouverte, enfin, à la fois, avec du oui, non, qui est très tranché, bon même si ils ne répondent pas oui, non, « en quoi ? », bon, tu vois, c'est compliqué, parce que ça demande encore une fois aux gens de faire ce constat, alors ça c'est bien, c'est le boulot qu'on leur demande de faire, mais après le formuler et puis d'être en mesure de dire : « oui, il y a du mieux ici, il y a du moins bien là... » enfin voilà, c'est quelque chose qui les sollicite beaucoup. C'est bien, mais, voilà, est-ce que c'est à la portée de tous, est-ce que, encore une fois, c'est quelque chose qu'ils ont envie de faire aussi six mois plus, et puis si ça les renvoie à un « mince ! non, ça n'a pas du tout évolué », « ben, c'est parce que j'ai rien fait de ce que je devais faire... », ben, tu leur mets un petit coup derrière les oreilles, mine de rien, alors que c'est pas ça que tu cherches à évaluer, tu vois, c'est, c'est pas ça, c'est plutôt d'essayer de voir quel petit truc a pu être utile quoi. Et du coup, dans l'idée d'évaluer, enfin, est-ce que ça a évolué, c'est plutôt, est-ce que vous, vous sentez mieux au travail, est-ce que vous, vous avez mis des choses en place, est-ce que vous êtes plus assuré, est-ce que vous voyez les choses différemment, tu vois.

Oui, oui.

C'est tout ça qu'on devrait questionner, quoi.

C'est très large.

Ouai, c'est très large.

Et après celle-là (elle lit la dernière question de l'évaluation à 6 mois) : « les insatisfactions ou critiques que vous pouvez formuler à propos du bilan » euh...alors celle-là elle devrait déjà être en deux parties, c'est deux questions dans une. Il y a déjà les insatisfactions ou les critiques que l'on peut faire par rapport au bilan, euh...à votre bilan, ou au bilan de compétences en général d'ailleurs, parce que si tu veux, ça les implique moins, et quelque part, c'est pas votre bilan à vous, enfin tu vois, tu les interroge sur la façon dont ils ont vécu leur bilan c'est sûr, mais sur la représentation au sens large, ça sert, ça sert pas ? Après, bon « moi, ça m'a servi, mais je sais que... », parce que souvent les gens discutent du bilan, ils sont souvent un petit peu en ligne de mire dans l'entreprise quand les collègues et les supérieurs savent qu'ils sont en bilan, donc ils en parlent, on les interroge, ils répondent ou pas, ou ils diront tout à la fin, donc il y a des enjeux, et l'enjeu il va au-delà de leur bilan à eux quoi, donc, ça serait bien de savoir aussi l'outil en général : « est-ce que vous le conseilleriez ? Et pour quelles raisons ? », même si c'est subjectif, même si c'est ce que vous, vous avez retenu, voilà, c'est ça qui est intéressant de savoir aussi, tu vois : « l'outil, ben voilà, ça peut peut-être servir, mais pas à moi, je trouve ça nul, c'est du temps qui m'a été utile, j'étais contente parce que j'allais pas au boulot ce jour-là », enfin, tu vois, il y a tout ça dedans, mais ça à l'oral, ça t'es dit quoi !

Bien sûr.

« Ah, ben moi cet après-midi j'ai le temps, je suis pas au boulot, ça me fait du bien de venir vous voir » (petits rires), ben oui, c'est le premier effet, tu vois, et pourquoi on le grugerait, et si tu veux, je pense que des gens ne reviennent pas vers des choses aussi essentielles, encore moins à l'écrit, alors que mince, ça a été un bienfait au moment, c'est aussi quelque chose qui a levé un autre truc, qui a levé un autre truc, qui fait qu'à un moment, ça a facilité la mise en route quoi. Donc, voilà, moi je pense qu'il y a deux questions, là déjà, c'est deux choses différentes.

Oui, d'accord.

Et après, les évolutions que vous proposeriez, pourquoi pas. Pourquoi pas. Hein, en disant, de l'accueil, du déroulement, de l'entretien, le temps, enfin, tu vois, dans ce cas-là soit, encore une fois, on leur propose nous-mêmes, tu vois, au lieu des trois petits points, on fait nous-mêmes un truc, parce qu'on a bien repéré, nous, quels sont les éléments qualité, tu vois, et puis du coup, on leur soumet avec un truc précis, machin... soit, bon, sous cette forme, pourquoi pas, mais, si tu veux, on les amène un petit peu là, et du coup, on peut supposer qu'une fois qu'ils vont avoir répondu aux quatre points, ils vont peut-être pas forcément aller plus loin, et que du coup, il y a peut-être des éléments sur les conditions, tu vois, puisqu'on parle de l'accueil, et des fois, tu reçois des gens, moi, je vois à Hendaye, on reçoit des gens parfois dans la cuisine, on met un demi-heure pour allumer l'ordi, enfin, tu vois, c'est deux choses différentes, euh... « Quelles évolutions nous proposeriez-vous ? », à ce moment-là, moi, je pense que c'est la structure qui interroge. Voilà : « Dans ce que vous avez vécu à LABO, dans les conditions où vous avez été reçu, et ben, mettez-nous une note. » Voilà. Et là, on leur décline des trucs, et il y a les aspects environnement, espace, temps, et puis, la personne, ça c'est bien passé ou pas, et puis effectivement, la qualité de l'accueil, tu vois, du coup, on peut en profiter aussi pour qu'à LABO, on ait l'évaluation aussi sur d'autres trucs, quoi. Parce que quand on parle de l'accueil, c'est LABO quoi, enfin, tu vois, ça peut être l'accueil en bas : « on fait attention à moi, on appelle, j'attends, j'attends pas, euh, on me calcule pas, euh, euh...c'est moi qui doit monter tout seul », en fin y'a plein de choses quoi. Donc si vraiment on veut s'en servir au niveau de, de ... enfin, voilà, est-ce que c'est le bilan, est-ce qu'on en profite pour essayer de pousser largement, et je te dis, le fait de le formuler comme ça, encore une fois, ça te donne des indications, donc ça t'incite à dire « ah oui c'est

vrai, alors ça, ça, ça, mais du coup, ça te fait faire aussi l'impasse sur d'autres trucs. Donc, on est dans l'entre deux. Soit on, euh, nous, on sait sur quoi on veut être évalués (petits rires), du coup, on le met quoi ! Tu vois, et puis, on y met une échelle et puis au moins on a une réponse. Soit, ben, à la limite, on le met en question ouverte, voilà : « Si demain, on vous demandait votre avis pour faire évoluer le bilan, ben voilà, qu'est-ce que... ». Tu vois, je pense hein, mais bon, on est dans quelque chose qui demande à la personne de cheminer, de revenir en arrière, donc ça c'est plutôt bien. Après, on le sent bien, si la personne a pas envie de se casser le bol, et que pour elle s'est derrière et que pour x raisons, elle a pas envie de revenir là-dessus etc...bon, ben, on aura un truc rempli taf, taf, comme ça, ou bien on l'aura pas, donc voilà quoi. Donc, je pense qu'ils vont faire d'autant plus cet effort de passer un quart d'heure ou une demi-heure dessus que on est extrêmement clairs pour leur expliquer encore une fois, pourquoi on les questionne là-dessus et à quoi ça va nous servir à nous, tu vois, et du coup, ça leur permet vraiment de dire, et ben, c'est un espace ouvert quoi. Et y'a, qu'est-ce que vous en avez fait c'est une chose, mais y'a aussi tous les éléments que vous pouvez nous renvoyer sur notre mode de fonctionnement, et on peut améliorer tout, le bilan certes, mais aussi ...

Plus largement quoi ?

Oui, tout ce qu'il y a autour, qui. Et ça, je pense que c'est vraiment un truc qu'il faut, enfin, qui, qui, qui ferait du bien à tout le monde. Et puis, si on questionne, ça veut dire qu'on s'est interrogés avant, et ça veut dire que du coup, même si l'outil, il faut toujours le peaufiner hein, de toute façon, il n'y a pas un bon outil à un moment hein, mais rien que la réflexion qu'on ferait avant, si tu veux, pour se doter d'un truc un petit peu plus : « Ah ça nous fait prendre des options, ça nous fait discuter, pas que entre les gens de l'équipe bilan, enfin, tu vois, c'est là qu'il y a un intérêt moi je trouve, réellement quoi. Et puis qu'à un moment, entre nos interlocuteurs (elle cite le prénom de la commerciale), qui avec les bilans, avec (elle cite le nom du directeur), avec une responsable pédagogique, avec les gens, avec les formateurs, et tout, on ait un petit peu cette discussion : « au fait, aujourd'hui la qualité, c'est quoi pour nous », enfin, voilà, ça peut être un super biais pour mettre des choses comme ça en place quoi... (petits rires), mais, je pense que (rires) tu n'es pas contre, hein ?

Je reste neutre dans le cadre de l'entretien...

Absolument, je comprends bien, y'a pas de problème, c'est normal...

Mais je pourrai t'en parler après si tu veux...

Voilà. (rires)

Alors, on va revenir un petit peu au texte de loi.

Ouai. Hum , hum (elle acquiesce).

Q 5 Que je t'ai montré tout à l'heure. Alors, est-ce que tu penses que nos outils, ces deux questionnaires là (je les montre), ils évaluent les objectifs définis par la loi ?

(Elle prend un temps pour regarder à nouveau les questionnaires et le texte de loi).

Alors celui-là (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud) clairement non (appuyé). En tout cas, hein, si on retient ça (elle montre le texte de loi), donc ça c'est le contenu, (elle lit une partie du texte de loi), donc « de permettre d'analyser leurs compétences professionnelles ainsi que leurs aptitudes, leurs motivations, et définir un projet professionnel et le cas échéant un projet de formation », donc celui-là (elle remontre le questionnaire d'évaluation à chaud), clairement non, c'est euh, est-ce que voilà, est-ce que « vous avez bien eu ce que vous vouliez, et c'était quoi que vous vouliez au départ ? », donc celui-là non.

Euh, celui-là... (elle passe au questionnaire d'évaluation à 6 mois), je suis pas sûre, mise à part cette question-là (elle montre la question 6), où on a un petit peu des choses liées à, à cette notion de perspective et de développement professionnel, euh...faire le point...(elle prend un temps pour relire le texte de loi)...si on fait pas le point sur la situation professionnelle avant, après, quelque part, alors si, on l'a vu, que c'était un petit peu (elle cherche dans le questionnaire d'évaluation à 6 mois)...oui, c'était un petit peu, oui, c'était un petit peu posé là quand même (elle montre la question 6 du questionnaire d'évaluation à 6 mois). D'accord. Parce que là, on a la perspective de développement, du coup c'est avec cette question de l'évolution qu'on essaie de revenir là-dedans, c'est-à-dire, est-ce que...bon, un petit peu là... Et, peut-être dans « les phases de bilan qui ont été utiles pour la vie perso et pro ? » (question 6 du questionnaire d'évaluation à 6 mois)... (Elle survole à nouveau le texte de loi, et lit à haute voix) « aider une personne dans une perspective de développement professionnel, ...analyser les compétences, les aptitudes, les motivations, afin de définir un projet... », (elle soupire), on va dire que, ouai, y'en a à peu près ces deux questions-là hein (questions 5 et 6), qui peuvent permettre de recueillir un petit peu ce, ce qui est posé là (elle montre le texte de loi)...en gros, c'est tout. Parce que après, on a un mélange aussi, avec du coup, tu vois, je revoyais aussi « les relations avec les intervenantes de LABO » (petits rires), j'avais même pas vu que...je l'avais zappé...mais hein, on est voilà, on est quelque part ici dans un questionnement qui est le même que celui-là, hein (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud), c'est-à-dire qu'on est dans les attentes, et « est-ce que ça a répondu aux attentes ? », et voilà, comme je te dis, les attentes, elles sont déjà ici (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud), elles sont reconstruites deux mois plus tard, ici (elle le questionnaire d'évaluation à 6 mois), alors ici c'est huit mois plus tard, donc euh (rires), donc, la matière !! pff, pff (elle fait des gestes), elle a été, hein, voilà ! Et de la déperdition, et de la reconstruction, donc, on a des chances pour qu'ils nous disent oui (rires), oui, oui !!! On est bien, on est bien en fait !!! (ironique), on a un outil qui va dans le bon sens (elle rit) !!! Ouai...

Ok. Autre chose là-dessus ?

Sur les outils ? Sur...euh, non, je te dis, cette idée, c'est que, c'est que... voilà, moi je pense que c'est, que c'est quelque chose qui doit être mis en place au niveau de la structure, que on doit se doter de ça, c'est-à-dire qu'on doit aller jusqu'au bout de ce qui a été mis ici, là-dedans, et que de toute façon, être garant de la qualité, ça repose pas sur la capacité à, à, à...à défendre notre professionnalisme de l'interlocutrice au téléphone, et que si on jalonne pas toutes ces choses-là, et ben, non seulement, nous on travaille à vue, ce qui n'est pas confortable, c'est-à-dire que ça nous apporterait à nous du confort, si plus souvent on s'interrogeait là-dessus, après il faut aussi que ce soit un espace libre et un espace ouvert. C'est-à-dire sans jugement, sans résistance, et comme ce sont des choses qui se, qui se... qui sont pas habituelles, enfin, la réunion, en tout cas, est déjà pas facile à mettre en place à LABO, y compris pour des échanges d'infos, pédagogiques, des groupes, des trucs qui sont archi nécessaires, mais la réunion pour une éval, euh, voilà, moi, j'en ai jamais eu, enfin, voilà, hein. Donc, je dis pas qu'on n'en aura pas, mais en tout cas, je pense qu'elle est extrêmement importante et que c'est quand même quelque chose qui va avoir aussi des effets sur, sur nos relations professionnelles entre nous, euh, parce que même si, voilà, enfin ça va amener tout le monde un peu sur cette idée d'écouter comment fait l'autre, de pas être dans le jugement, et voilà, et je pense que c'est quand même quelque chose qui est indispensable, et qui est inévitable, enfin, que voilà, qu'on soit sur le jugement, on l'est, et c'est quelque chose sur quoi il faut qu'on progresse parce que ça fait partie de notre boulot. Et que si la structure ne nous le permet pas, ça va se faire de façon informelle, entre quelques-unes, qui relisent entre elles, etc...Donc, on va toujours aller chercher quand

même un outil hein, mais je te dis la relecture du bilan ,et, et ,et, et tout ça, puisqu'on a de plus en plus d'OPCA qui font appel à nous, puisque c'est une activité qui n'est pas entrain de couler mais qui, à mon avis, se porte pas trop mal, le bilan salarié, puisqu'on voit bien que le cahier des charges il est quand même de plus en plus serré, que notre concurrence est vraiment là, euh ben voilà, quoi, il faut pas qu'on fasse que la moitié du truc hein ! Faut qu'on se dise, ben, voilà, dans nos axes de progrès, on a ça, et puis, on le fait. Et que ça sera vraiment bénéfique pour tout le monde, et s'il y a aussi des résistances, et ben, ça fait aussi partie du jeu. Voilà.

C'est aussi un indicateur.

C'est aussi un indicateur. Tout à fait. Ouai, ouai, c'est un indicateur important, et puis, je pense que, si tu veux, dans la façon dont on présente, tu vois, on s'est jamais interrogées sur « comment tu présentes toi, à la fin ? » (petits rires) « ton questionnaire d'évaluation » !

Q 7 Alors, justement, tu anticipes, c'était ma prochaine question : comment toi, tu procèdes, dans ta pratique, dans ton utilisation, donc on va dire ce questionnaire-là (je lui montre le questionnaire d'évaluation à chaud) puisque celui à 6 mois, tu ne l'as pas vraiment pratiqué ?

Non, pas récemment du tout en tout cas. Non, franchement, j'ai même pas beaucoup de souvenirs, ça remonte à 2011 je pense.

Donc pratique dans celui-là (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud), et ben je te dis, avec une méthode qui n'est pas une méthode, hein, donc voilà. Avec l'idée que je sais que ça fait partie des documents qui sont faits à la fin. Comme on en parlait hier, moi, dans la gestion du temps, je suis toujours assez limite, donc c'est vrai que moi, le dernier entretien, c'est toujours un moment que j'appréhende parce que, soit ma synthèse est pas finie, elle est pas prête, donc, ça je sais que c'est quelque chose que, que, que je néglige du coup, comme je te disais, en ne prenant pas forcément le temps, et de le dire à la personne au départ qu'il y aura ça à la fin, en tout cas, je sais que pour certains j'oublie complètement, parce que j'y ai réfléchi depuis qu'on en a discuté, euh... parce que je ne ménage pas forcément le quart d'heure. Par contre, voilà, j'essaye, quand, voilà, quand je suis pas trop au taquet, bon au pire des cas, je le donne, bon, on va dire, dans les dernières dix minutes à la personne, en disant « bon, il faut qu'on se mette au clair », ou souvent, à la dernière séance, je finis l'administratif, Fongecif et documents à signer ensuite, c'est fait. Et je lui dis « tiens, on a le questionnaire, on se garde dix minutes à la fin pour le faire. » Donc, voilà. Donc, c'est dans ces conditions-là, qui sont pas très confortables, en même temps, la personne, souvent moi, clairement, quand je lui donne, je me lève, ou je me tourne vers l'ordi, je fais autre chose.

R 7.1 D'accord, c'est ce que j'allais te demander, si tu ne restes pas forcément avec elle.

Oui, ben, tiens, je vais au thé, voilà, je vous laisse, allez-y tranquille, voilà, vous allez voir, c'est quelque chose qui est relativement simple, vous avez toute latitude, ne vous inquiétez pas, c'est pour évaluer notre travail, voilà. Donc.

D'accord.

En gros, c'est comme ça, mais je te dis, avec des fois plus de confort venant de ma part, hein, en terme de temps essentiellement, hein.

D'accord. Donc, toi, c'est essentiellement par rapport au temps ?

Oui, oui.

R 7.2 Ce n'est pas avec l'outil que tu ne te sens pas à l'aise ?

Ah non, du tout. C'est plus que je suis négligente, et du coup, ça peut ajouter à l'inconfort ou au fait que, je te dis, au dernier moment, les gens me regardent, tu sais « pff... », enfin genre, là il me faut cinq minutes pour réfléchir, après, il m'en faut un petit peu plus, voilà quoi, donc je pense que je les pénalise moi, dans cette notion du temps que je leur laisse. Après, voilà, par contre, je leur dit « ben, allez-y hein, voilà, vraiment, y'a aucun souci », enfin, si je vois qu'ils sont hésitants, ou donc, voilà, je vais facilement avoir cette petite phrase hein, en disant « c'est pas du tout une éval pour vous, c'est pour nous, ça fait partie de, de, de notre travail, et puis de toute façon, c'est comme le document de synthèse, ça fait partie du bilan, on a besoin de votre retour », voilà quoi hein.

D'accord.

Après, des gens qui parfois me disent « je sais pas quoi écrire », « mais si, vous allez voir, prenez votre temps, vous écrivez comme ça vient, ne vous inquiétez pas sur la forme » voilà, ça je le dis aussi assez fréquemment. Mais, après, le fait à avoir à donner ce document là ne me pose pas du tout problème. Non non. Voilà.

Q 8 Ok. Donc, ça te semble plutôt adapté, ça ?

Ca me semble plutôt adapté ?

Le fait d'utiliser ce questionnaire ?

Oui, oui.

R 8.1 En fin de bilan, pour faire une évaluation à chaud. C'est un support qui te semble tenir la route ?

Ou peut-être que tu préférerais faire autrement, je ne sais pas, une évaluation à l'oral, ou...

D'accord.

R 8.2 Ou peut-être le donner à la personne en lui disant « ben, vous passez me le ramener », tu vois, peut-être le mener différemment, après peut-être tu n'y a jamais pensé ?

L'idée que les gens le reposent si, plusieurs. Et notamment, les gens qui me disent « ah, ben moi, je peux pas vous faire ça comme ça, ou j'ai besoin d'y réfléchir, donc voilà, moi spontanément, je leur dis « ben, c'est pas grave, on prend une enveloppe en bas et vous me le renvoyez au courrier, si vous passez devant LABO, vous me le déposez », donc ça, ça m'est arrivé de procéder comme ça.

Ok.

Après, est-ce que je trouve que c'est bien par écrit ? Oui, parce que, voilà, enfin ça me dérange pas la forme écrite, je te dis, malgré les inconvénients qu'on a vu au niveau de l'expression et tout ça, pour la personne. Euh, et si tu veux, moi, quand je travaille bien, bon pas tout le temps (petits rires), mais en tout cas comme j'ai appris à le faire, quand même, en fin de séance moi, chaque fois, je prends cinq minutes à la fin pour dire « bon, ben voilà, qu'est-ce que vous retenir de la séance d'aujourd'hui ? euh, qu'est-ce qu'on avait mis comme objectif au départ... » voilà.

D'accord. Donc, parallèlement, tu te fais ta petite évaluation ?

Oui. Oui, oui, quand même. Dans cette idée de permettre à la personne de formuler ce qu'elle en retient si tu veux. C'est comme ça qu'on a appris à faire et moi, je te dis, j'essaie de m'y tenir, même sur les entretiens du PLIE, euh voilà. C'est-à-dire, « Bon là, on s'arrête, bon alors, on a fait quoi aujourd'hui ? Qu'est-ce que vous en dites ? », puis c'est une habitude qui se prend aussi, donc c'est aussi verbaliser si tu veux, hein, mais c'est vraiment sur « quels objectifs on s'était donnés aujourd'hui ? On est où ? On est dedans, on n'est pas dedans ? ». Et puis nous, on avait fait un travail quand même assez soutenu, assez durable au niveau du CIBC où on collectait si tu veux, toujours pour s'améliorer sur le bilan, on collectait toutes nos notes. C'est-à-dire qu'avec

la structuration des pratiques qu'on faisait avec Marie-Hélène, on était partis sur un truc pendant trois mois ou 6 mois, je sais pas, trois mois je pense, on avait eu cette consigne, donc on notait, on avait même une question assez précise, alors que je reformule : « bon, qu'est-ce que vous retenir de la séance d'aujourd'hui », et donc, on notait.

D'accord.

Et donc, on avait toutes les séances de bilan avec toutes les personnes qu'on avait en bilan, et ça c'était notre matière. Si tu veux, du coup, tu as la restitution de ce que la personne retient. Donc, il y a des éléments de satisfaction, il y a des éléments où, tac, elle te pointe du doigt un truc que toi t'as complètement pas vu. Donc, si tu veux, et ça te rassure, et ça te réassure, et ça t'oblige, à toi, de te poser la question sur la séance que tu viens de faire, (petits rires), ça a déjà cette vertu.

Oui, et à réajuster peut-être la prochaine.

Absolument. Et puis, d'avoir vraiment la perception en direct, c'est-à-dire, voilà, tu te mets dans ce cadre, et puis là, du coup, le temps tu te le donnes et tu lui donnes. Et tu dis : « on va faire ça à chaque fois », voilà. Des fois, tu as de la matière super riche, et c'est très spontané, et puis, des fois, tu as la réflexivité que ça amène sur la personne aussi, où des fois tu vois « ouai, j'ai fait ça aujourd'hui, je vois toujours pas où ça me mène... », donc, tac, tu te dis, c'est là qu'il faut le rassurer la prochaine fois, c'est parce que je suis pas assez claire, tu vois ça te permet de voir comment il le vit quoi, et ce qu'il en retire et ce qu'il en retient, voilà, et ça nous oblige à nous mettre au clair, tu vois. Et ça nous a fait prendre conscience à nous, de pas mal de choses, et clôturer un entretien, enfin voilà, moi, si je retiens une chose de ce que j'ai appris au CIBC (petits rires), c'est qu'avec n'importe quel type d'entretien, tu clôtures. Et tu récupère 200 % de la valeur de ton travail quoi. Clôturer. Donc, voilà.

Donc, du coup, j'essaie de clôturer systématiquement les entretiens, même si cette matière je la note plus, je suis plus dans l'exercice, même si au début, y'a des bilans sur lesquels je m'étais gardé cette habitude, c'est-à-dire que j'avais une feuille dans le dossier où j'avais juste séance 1, 2, 3, et je notais au fur et à mesure, sur toute la durée du bilan, quels étaient les retours, les commentaires qui étaient faits à chaque séance, mais voilà, c'est pareil, c'est une matière, j'ai cessé de la collecter parce que, tu vois, parce que y avait plus un cadre, parce que...

Oui, oui, mais tu gardes quand même le réflexe.

Oui, voilà, je garde le réflexe de le faire, et c'est vrai qu'on se rend compte que, pour la personne, clôturer l'entretien, c'est extrêmement important, que pour la session d'après, c'est extrêmement important aussi.

Et pour le professionnel aussi je pense.

Ah, oui, pour le professionnel, énormément. Oui, oui, tout à fait. Lui, ça l'aide à se mettre au clair, ça l'aide à faire un point, il te quitte, ça y est, tu vois, c'est comme si tu avais déjà clôturé la réflexion, enfin voilà.

Oui, c'est bouclé.

Oui, dans ce temps, c'est bouclé, tout à fait. Et pour nous, c'est archi précieux, et du coup, comme tu le fais à chaque fois, il n'y a plus ce ...

Oui, tu t'y attends.

Voilà, ça fait partie du boulot, ils le savent, voilà.

Q 8 Ok. Alors, une dernière petite question pour clôturer. Alors, tu y as déjà répondu hein, à travers ce que tu m'as dit.

Oui, d'accord.

Est-ce qu'il te semble utile, pertinent, de réfléchir à l'amélioration de nos pratiques d'évaluation, ici, en interne ?

Oui (ferme). Absolument. Utile, pertinent, alors, je dirais pas urgent, mais en tout cas, oui, à faire, et à faire, encore une fois, à faire d'une façon, enfin, dans le fond. C'est-à-dire que c'est, c'est, c'est... c'est parce que on est dans un mode de fonctionnement dont tout le monde s'accommode, c'est parce que on pense, peut-être que ce serait euh...intrusif, etc...enfin, je sais pas quelles sont les représentations qu'il y a collectivement sur l'évaluation et du professionnel, et de la prestation, et de l'organisme qui les dispense, mais, on voit bien que même l'entretien annuel, qui est un endroit où, normalement, on procède aussi un petit peu à ça, ben, il est zappé, enfin, cette année, moi, en tout cas, j'en n'ai pas entendu parler, etc...et que j'en ai eu un pour l'instant, et que mes collègues qui sont là depuis vingt ans en ont eu un aussi à mon avis, donc voilà. Donc, on sent bien que c'est quelque chose qui va pas venir du haut, euh...à moins que la fusion, à moins que il y ait des réflexions là-dessus etc... Que ça peut être insufflé, encore une fois, par ces exigences de cahiers des charges des OPCA, etc... parce que, mine de rien, c'est un petit peu la commerciale qui peut être le vecteur un petit peu de ça, en tous cas, appuyer sur l'importance de faire ce travail, et que, enfin voilà, que c'est nécessaire à tous les niveaux, que, il faut qu'on ait cette volonté-là, et que du coup, on arrête de buter sur on n'est jamais ensemble, c'est difficile de se rencontrer, etc...qui est un des prétextes dans toutes les organisations, et que, il faut quand même qu'on arrive à dépasser ça, la preuve en est que, de toute façon, si il faut bloquer une heure, on y arrive. Donc, voilà, si c'est mis en avant comme étant l'un des objectifs, ben, voilà, on va se donner les moyens de le faire, et puis, après, ça va nous faire travailler différemment. Et, parce que je pense qu'on a toutes de la matière, toutes de la richesse sur cette question-là, et que, c'est dommage, ben, que tout ça on n'en fasse rien, voilà quoi. Et que ce soit pas utilisé collectivement, et puis ça fait des repères, encore une fois, l'équipe, et puis, si on le fait pour le bilan, je pense que ça va aussi se généraliser, et que, du coup, on va le faire aussi de façon plus sérieuse, enfin, cet outil là et cette réflexion-là vont nous être utiles pour les autres prestations, que du coup, c'est pas en individuel, quand tu remplis ton truc, ton bilan sur l'action AEP, machin truc, que tu te cognes cette réflexion là et que t'as pas beaucoup de points de repères et tout, enfin, que plus on va structurer ça sur un outil pourquoi pas le bilan, plus ça va nous donner la possibilité, et, de généraliser ça, et, du coup, de faire que c'est plus un problème, ou c'est plus mal perçu, de vaincre les résistances et puis de dire, ben oui, on s'est doté d'un outil, mais c'est pas un outil, tu sais, c'est pas un truc, que comme ça, crac (rires) hop, il faut pas que le manche il te reste dans les mains quoi, parce que là, tu vois, pour l'instant, on est un peu là quoi, donc, bon, oui, c'est une pelle, oui, on a un outil, voilà, on les a hein. Voilà. Si on doit faire un trou, on est mal hein (rires), en tout cas, on va finir à la main à mon avis, quoi (rires) !!

C'est une belle illustration !

Enfin bon, donc voilà.

Super.

C'est bon ?

Merci beaucoup.

Avec plaisir Nadine. C'était un plaisir.

3.1.4 Entretien conseillère bilans de compétences n° 4

Veux-tu commencer par me parler de ta formation et de ton parcours professionnel ?

Alors. Moi j'ai fait une formation de psychologue du travail. Euh...j'ai commencé par bosser dans le recrutement, et puis après, j'ai fait tout ce qui est bilan de compétences et insertion professionnelle.

D'accord.

Voilà mon parcours

Ok. Et donc, depuis combien de temps fais-tu du bilan de compétences ?

Ouh la...depuis que je suis à LABO, ça fait plus de dix ans. Oui, les bilans de compétences, j'ai commencé à LABO, donc ça fait 10 ans, voilà.

Donc, tu as fait des bilans uniquement à LABO ? Tu n'en as pas fait ailleurs ?

Non. J'en ai vu faire ailleurs, en cabinet de recrutement, mais c'est pas moi qui les faisais ? J'ai juste fait passer des tests d'évaluation. Voilà.

Alors, justement, toi, comment as-tu été amenée à travailler dans l'accompagnement et à faire du bilan ?

... Est-ce que ça a été un choix, de ta part ? Une opportunité ?

Alors, comment j'ai été amenée à faire du bilan... Euh...je pense que quand même ça a été un choix, euh, parce qu'au départ, je voulais..., moi, ce que j'aurai voulu faire au départ, en partant en psycho, mon premier objectif c'était de partir en psychologie de la santé. Mais, à l'époque, c'était un créneau qui commençait tout juste, et au niveau des débouchés, c'était très compliqué. Donc, comme il y avait du boulot en psycho du travail, j'ai dit « bon, allez, on va en psycho du travail ». Et, à l'époque, il se trouve que j'avais des contacts en cabinet de recrutements, j'ai donc commencé en cabinet de recrutement, et au bout d'un moment, ça m'a pas plu du tout, donc, du coup, je n'ai pas voulu continuer dans ce créneau-là. Par contre, le bilan, je trouvais que c'était intéressant parce que tu faisais un travail avec les personnes, voilà. Donc, c'est pour ça que j'en suis arrivée à faire des bilans, et du coup, j'ai eu l'opportunité à LABO, et je l'ai saisie. Voilà.

D'accord.

Voilà comment j'en suis arrivée là.

Ok.

Voilà ce que je peux dire.

Q 1 **Alors, qu'est-ce que tu penses, toi, de l'évaluation, de manière générale, des dispositifs de formation et d'accompagnement ? L'évaluation que l'on fait de toutes ces pratiques ?**

Alors, moi, l'évaluation que je connais le..., pfff, enfin...le problème c'est que moi je suis un peu faussée, parce que l'évaluation dans tout ce qui est insertion professionnelle, et ben c'est que la personne au final arrive à trouver du boulot, on va dire que c'est comme ça hein, que c'est l'objectif. Après euh...l'évaluation du bilan de compétences euh, ben, on..., nous... d'ailleurs, nous, on a que des écrits quoi, enfin, il n'y a que ce que les personnes nous écrivent à la fin du bilan. Parce que après, de temps en temps, moi j'ai eu des contacts avec des personnes qui ont continué à me tenir au courant, que ce soit sur les bilans jeunes comme les bilans salariés, qui me disent « voilà, j'en suis là, je fais ça, voilà... », mais après j'ai que le support papier sinon, et je trouve que des fois, enfin, t'es un peu frustrée parce que tu sais pas la suite.

D'accord.

Même à 6 mois. Elle nous les fait passer hein des fois les 6 mois, tu sais, mais y'a pas grand-chose dessus, et puis t'en n'a pas souvent. Moi, j'aimerais qu'il y ait un peu plus de retour. Ça manque.

D'accord.

Voilà. Ce que je peux dire sur l'évaluation.

R 1.1 Et, justement, qu'est-ce que tu entends par « évaluation » ?

Alors, moi ce que j'entends par évaluation, bon déjà, j'aime bien lire ce qu'ils mettent là (elle montre les questionnaires), parce que ça me permet, moi de voir euh...ce qu'ils ont retenu du travail qu'on a fait ensemble. Donc, on voit un peu ce que la personne a retenu, pris du bilan. Euh... voir aussi, ou ce que, alors l'évaluation, voir aussi ce que, alors, moi, ce que je fais aussi, quand je fais le bilan, je demande toujours à la personne, au départ, quand on démarre, ce qu'elle attend du bilan, pourquoi elle fait le bilan. Et à la fin, je vois un peu si, on a été sur cet objectif-là, ou si ça a pu, des fois, dévier. Hein. Et là, je trouve, on voit un peu si on a suivi ou pas ce qui avait été décidé au départ, enfin, en tout cas, ce qui avait été mis au départ, comme objectif.

Donc tu lui demandes ses attentes au départ ?

Oui.

Et tu lui demandes oralement, ou tu fais noter quelque chose ?

Alors, ce qu'on fait, moi je lui demande à l'oral, et ce que je fais, j'écris. J'écris, au fur et à mesure tout ce qu'elle me dit. Moi, les notes j'en ai un paquet hein, je prends tout ce qu'elle me dit. Et, à un moment donné dans le bilan, je lui demande au début, on fait un...je coupe ma feuille en deux et je dis, voilà : « aujourd'hui, qu'est-ce que vous attendez du bilan ? Par rapport à ce que je vous en ait dis » etc... Donc, elle me note là ce qu'elle en attend. Et, en face, comment on peut y répondre.

Ok.

Voilà.

Et ensuite, et bien, on essaie de se tenir à ça. De temps en temps, on y revient, en disant « bon, on a fait ça, on n'a pas fait ça, etc... ». Voilà ce que je fais au niveau du bilan. Et, à la fin, ben, on voit si effectivement, alors, on reprend pas, enfin moi c'est rare que je reprenne les points par points, ainsi on voit l'évolution qu'il y a eu quand même au cours du bilan, si quand même on a été sur les attentes ou non de la personne. Voilà.

D'accord. Donc, tu les reprends un peu de manière générale ?

Oui, tout à fait.

Ok.

Q 2 Alors, à ton avis, à quoi ça sert, l'évaluation du bilan de compétences ?

Alors, à quoi ça sert ? Moi, pour moi, on va dire que l'évaluation du bilan de compétences, c'est à un moment donné, nous, se poser aussi des questions par rapport par rapport à notre pratique. C'est-à-dire que s'il n'en ressort rien, c'est que, on a peut-être aussi des questions à se poser par rapport à la façon qu'on a de faire les choses. Euh... c'est aussi, euh.... Permettre à la personne, peut-être aussi d'évaluer le bilan, euh...qu'est-ce que je peux dire par rapport à la personne...l'évaluation du bilan...parce que moi, je le vois par que rapport à moi, mais je me dis qu'il y a l'autre aussi quand même, euh...parce que l'évaluation du bilan, ça permet aussi de voir, à la personne le parcours qu'elle a fait. Tu vois ce que je veux dire ? Quand elle arrive à la fin, que tu fais un point par rapport à tout ce qu'elle a fait, c'est...elle voit aussi l'évolution qu'il a pu y avoir au niveau de sa réflexion. Parce que tu pars d'un point, et puis tu te rends compte, qu'au fur et à mesure des fois, tu aboutis sur autre chose, et pas sur ce qu'on avait fixé comme objectif. Donc, je pense que l'évaluation du bilan, ça permet aussi à la personne de voir l'évolution de sa réflexion, et de ce qu'elle a fait au cours du parcours. Donc, c'est là que je trouve que c'est intéressant. Et puis, bon, pour moi en tant que psy, je trouve que l'évaluation du bilan, et ben, c'est nous surtout aussi, de voir, si au niveau de nos pratiques, on répond ou pas, aux attentes des personnes, si on arrive à se coller à ce qu'elles ont besoin, quoi. Voilà.

Tu m'as dit tout à l'heure, « s'il n'en ressort rien, c'est qu'on doit se remettre en question ». Qu'est-ce que tu entends par « s'il n'en ressort rien » ?

Ben, je me dis, à un moment donné, enfin, moi c'est vrai que...enfin, moi, quelqu'un qui ne bouge pas au cours d'un bilan, ça me pose question quoi. Alors, euh...je me dis des fois, alors après, je pense que c'est, c'est ma façon d'être hein. Je me dis, à un moment donné, est-ce que je ne suis pas passée à côté de ce que souhaitai la personne quoi, enfin voilà, à un moment donné, est-ce que je n'ai pas répondu à ses attentes. Donc, du coup, voilà, tu te dis « est-ce que je suis pas passée à côté ? ». Voilà, moi c'est ce côté-là qui m'interroge.

Et donc, c'est dans ce sens-là que c'est important pour toi, de voir...

(elle me coupe)

Ah oui, ah oui, ça c'est hyper important. Moi, moi, je les lis tous hein. Tous, je les lis. Bilans jeunes, bilans salariés, je les lis tous, toujours. Parce que je trouve que c'est...enfin, je les lis, je les lis une fois, mais je les lis toujours après le bilan, et ça me permet de dire moi « ben, tiens, regardes, ça a bien avancé », « tiens, elle a, elle a...sur ce point-là, elle a fait ça », et quand ils arrivent à rien mettre, c'est vrai que je me pose des questions quoi. Je me dis « bon, où est-ce que je suis passée à côté ? Est-ce que c'est la personne ? » Bon, après, ça peut être aussi la personne hein. Est-ce que c'est moi ? » Voilà. A un moment donné, il faut s'interroger quand même hein ? Parce que y'a la personne aussi, mais y'a nous aussi peut-être des fois qu'on n'a pas répondu.

Absolument. Donc, quand ils ne mettent rien, tu veux dire s'ils ne notent pas grand-chose ?

Voilà. Quand ils ont du mal à noter, ou qu'ils mettent qu'une phrase très succincte, tu te dis qu'il y a souci quoi, tu te dis qu'il y a un souci. Enfin moi, honnêtement ça m'est rarement...enfin, je crois que ça m'est quasiment jamais arrivé. Voilà.

D'accord.

Sauf sur les publics en difficulté...

Q 3 Alors, on va parler plus précisément des supports qu'on utilise à LABO. Qu'est-ce que tu penses du premier questionnaire d'évaluation à chaud ? Qu'on leur fait compléter en fin de bilan.

Qu'est-ce que j'en pense ? Euh...moi, je trouve qu'il donne quand même, il reflète bien, enfin, ça me permet de bien voir ce qui s'est, enfin, ce qui s'est déroulé au cours du bilan. Et ça permet, en fin, moi, ce que je constate...c'est que ça fait ressortir aussi les moments qui ont été pour eux, les plus importants. Alors, que ce soit au niveau du contenu, et au niveau ici (elle montre les questions 2 et 3 du questionnaire d'évaluation à chaud), hein, on se rend compte que...ces deux pôles là, je trouve que souvent c'est intéressant de les lire. Parce que tu sens que les gens, euh...tu vois, là où ça les a le plus... euh... touchés, interpellés, euh, euh...remis en question, euh, là où ça leur a le plus apporté aussi. C'est vraiment ces deux questions-là (elle montre les questions 2 et 3 du questionnaire d'évaluation à chaud), je trouve qu'elles sont hyper importantes.

D'accord. Donc, tu parles de la 2 et la 3, qui à ton avis...

Ah oui, elles sont essentielles. Enfin, moi je vois hein. C'est là où les gens généralement s'expriment le plus.

Ok.

Voilà. Alors, après, ils ont tous leur façon de..., après voilà, chacun y met ce qu'il a retiré du bilan. Enfin, je sais pas si tu as eu l'occasion de les lire...

Oui, oui, bien sûr.

Ils mettent vraiment tous, ce qui...enfin voilà. C'est, c'est intéressant.

R 3.1 D'accord. Donc, toi, le questionnaire là, tel qu'il est, tu le trouve plutôt bien ?

Ecoutes, moi ces deux questions (elle montre les questions 2 et 3 du questionnaire d'évaluation à chaud), je les trouve importantes. Voilà. Après, est-ce qu'il faudrait rajouter des choses ou pas, euh...je sais pas, parce que je m'y suis pas suffisamment penché...on prend pas le temps hein (elle murmure)...donc, je sais pas, mais déjà, ça, je trouve que c'est intéressant.

D'accord.

Après, est-ce qu'on pourrait l'évaluer un peu différemment...je sais pas. Il faudrait peut-être se poser la question, mais je me la suis pas posée jusqu'à maintenant. Mais je trouve que nous, par contre, enfin, pour moi, en tout cas, ça me donne quand même un bon baromètre de, de, de ce qui s'est passé pendant le bilan.

D'accord. Ok.

Voilà.

Q 4 Et le questionnaire de suivi à 6 mois ?

Alors, malheureusement, celui-là, on l'a pas souvent. Alors, moi, ce qui m'attriste un peu, c'est que celui-là je l'ai rarement. Donc, du coup, euh... (elle feuillette les questionnaire de suivi à 6 mois), euh...j'aimerais, que peut-être, ouai, qu'on le communique un peu plus. Alors, je sais que quand elle les reçoit (elle cite le prénom de la commerciale), elle essaie hein, au maximum de nous les donner, mais moi j'en ai pas eu beaucoup. Alors, j'ai pas mal de retour par téléphone, alors, soit par téléphone, soit par mail, les gens me disent un peu ce qu'ils ont fait, amis bon, on se rend compte que quand les gens ont fini leur bilan, euh...c'est rare après que...voilà, à part des cas exceptionnels, je trouve que c'est rare, euh, ils tournent une page quoi, ils sont passés à autre chose quoi.

Ok. Alors, tout à l'heure, je t'ai fait relire le texte de loi qui définit les objectifs du bilan.

Oui.

Q 5 Est-ce que tu penses que nos deux questionnaires à nous, ils évaluent ces objectifs-là ?

(Elle relit le texte de loi et réfléchit).

Euh...Bon, on va dire qu'on, on, on...

Nous sommes interrompues.

R 5.1 Donc, on en était, effectivement, est-ce qu'à ton avis, nos questionnaires, ils cherchent à évaluer ces objectifs là ?

On va dire que...pfff...

(Elle regarde tous les documents : texte de loi et questionnaires).

Tout dépend, si pour eux, ils ont tout axé sur les compétences professionnelles, donc ça peut y répondre si ils ont retenus ça, du bilan...mais...on va dire que globalement, peut-être que c'est pas tout à fait adapté. Quand on parle (elle lit une partie du texte de loi) « permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles...et leurs aptitudes et motivations afin de définir un projet... » euh, alors, on va dire, que peut-être, les attentes (elle fait référence aux questionnaires), on y répond, puisque quand on parle d'attentes, il y a la motivation quand même, ce qui te motive pour le bilan. Euh...euh...on a la notion de projet professionnel qui apparaît quand même, mais bon...dans les attentes ça peut apparaître, mais pas systématiquement non plus. Par contre, en terme d'analyser leurs compétences, euh...je suis pas sûre qu'on arrive à la voir vraiment par la questionnaire...je suis pas sûre...

D'accord.

Parce que, ce qu'on retient du contenu du bilan...dans le contenu du bilan, t'as quand même plein de choses quoi, donc, du coup, on n'évalue pas de façon spécifique, les compétences quoi. Donc, là c'est sûr que par rapport à la loi, peut-être qu'on n'y répond pas...enfin, en tout cas, en terme d'évaluation je parle hein, on parle pas du bilan hein !

Oui, oui, bien sûr.

Donc, c'est vrai que je pense qu'on n'y répond pas tout à fait.

Q 6 D'accord. Alors, comment tu procèdes toi, dans ta pratique, pour utiliser ce questionnaire (je montre le questionnaire d'évaluation à chaud) ? Tu t'y prends comment ?

Alors, moi ce que je leur dit, c'est que...alors moi, là-dessus, je suis très, là-dessus je suis très directe. Je leur dis que ça, je leur demande de le remplir, parce que à un moment donné, c'est bien qu'on fasse un point, et que moi aussi j'ai un retour par rapport à ce que j'ai fait en terme de travail. Moi, je leur dit directement. Voilà. Je dis « vous, ça vous permet de faire un point par rapport au bilan, et puis, moi, ça me permet aussi de voir ce que vous en avez retenu, et moi, voir aussi, où j'en suis par rapport à ma pratique ». Je leur dis directement, systématiquement, tous les bilans. Donc, ils le savent pourquoi je leur fait remplir. Je leur explique bien que c'est pas pour eux, pour, voilà, pas pour les évaluer à eux, c'est vraiment pour évaluer ce qu'on a fait dans le cadre du bilan

D'accord. Et, tu leur fait compléter en fin de dernier rendez-vous ?

Oui, toujours.

R 6.1 A la fin. Donc, tu leur expliques, tu leur donnes, et est-ce que tu restes avec eux, est-ce que tu sors un moment ?

Moi, je les laisse tranquille. Voilà. Souvent, ça m'arrive, si j'ai des choses à faire, je profite de ce moment là pour sortir, je m'en mêle pas, et je le lis même pas quand ils sont là. Je le lis quand ils sont partis.

D'accord.

Toujours. Voilà. On le lit pas ensemble, parce que je me dis que c'est une forme d'intrusion, pour moi, si je suis là, à regarder ce qu'ils font, je me dis, je les laisse pas...ils vont pas euh...ils vont pas mettre peut-être ce qu'il ont envie...je suis pas là pour superviser quoi. C'est leur espace et je leur laisse. Voilà.

Q 7 Et cette façon de faire, elle te convient ? Tu es à l'aise avec ce support, ou est-ce que ça te met peut-être en difficulté ?

Non. Ça ne m'a jamais mise en difficulté. Non, non. Moi je trouve, pour moi, c'est important de la faire, parce que de lire les commentaires après, ça me permet de dire « ben oui, effectivement, y'a ça qui est bien ressorti, euh...c'est vrai qu'elle a bien évolué sur ça... », non, c'est vrai que je trouve que c'est important.

D'accord.

Moi je suis à l'aise avec ce document. Il ne me dérange pas.

R 7.1 Le fait que ce soit à l'écrit, ça te convient ?

(Elle réfléchit). Ben, à un moment donné, moi je trouve que le passage à l'écrit, c'est très important, enfin, moi, toutes les personnes, que ce soit... même s'il y a des difficultés d'écriture, le passage à l'écrit est pour moi, important. Mais je leur dit, parce que je dis qu'à un moment donné, on n'écrit pas de la même façon qu'on parle. Donc, du coup, quand tu écris, tu prends le soin d'écrire. Moi, je vois, tous les gens, enfin, souvent... ça m'arrive de temps en temps, c'est vrai que je sors, ou je reste pas loin dans les parages, et je vois qu'ils prennent quand même du soin à le faire, et, et...ce passage à l'écrit, je trouve qu'il est essentiel, quelle que soit la difficulté.

C'est à nous d'être, voilà, moi, c'est à moi, de dire « bon, effectivement, vous pouvez rencontrer des difficultés d'écriture ou d'expression, mais je suis pas là pour juger, il faut que vous vous exprimiez à un moment donné ». Ca je le fait souvent.

D'accord. Et donc, tu les prépares avant ?

Voilà. Je les prépare avant pour pas que, parce que pour certaines personnes effectivement, ce passage à l'écrit peut parfois être difficile, mais euh...je trouve que c'est un moment important. Donc, même dans la pratique hein, je les fais beaucoup écrire, et je leur dis hein. Moi, je suis pas mal à l'aise avec ce document, pas du tout.

R 7.2 Ok. Et celui à 6 mois, tu l'as déjà utilisé ? Pas beaucoup peut-être ?

Alors, tout à l'heure, pour la première fois, où la dame m'a dit, euh... « Quelles sont les phases du bilan qui vous ont été les plus utiles pour votre vie personnelle et professionnelle ? Elle me dit, ben, comme j'ai changé d'idée depuis la dernière fois qu'on s'est vues, je sais plus trop quoi mettre dedans... ». Et puis, à un moment donné, je la regarde, et je lui dis « oui, depuis la dernière fois qu'on s'est vues, qu'est ce que vous avez fait là ces derniers temps ? » Et... « Ha oui, c'est vrai hein, c'est vrai que, au cours du bilan on avait été amenées à faire ce genre de choses, et que j'ai refait derrière ». Je lui ai dit « ben, voilà, vous avez quand même fait des choses qu'on a faites dans le cours du bilan, que je vous ai amenée à faire. ». Elle me dit « ben, oui ».

D'accord. Donc, tu as du l'aiguiller un petit peu ?

Un petit peu, ouai, voilà.

D'accord. Alors, une dernière question, pour conclure.

Dis-moi.

Q 8 Toi, est-ce qu'il te semble utile, pertinent, de réfléchir à l'amélioration de nos pratiques d'évaluation en interne, à LABO ?

De toute façon, tout ce qui est euh...réflexion sur les pratiques, que ce soit sur les bilans, ou sur autre chose, je trouve que c'est indispensable. Moi, depuis que je suis plus au CIBC, ça me manque énormément...

D'accord.

Et au CIBC, là-dessus, c'est vrai que...c'est quand même intéressant de pouvoir échanger sur les pratiques. Surtout dans les bilans. Parce que c'est là aussi que tu évolues, où tu avances, moi, je veux dire que là où j'en suis aujourd'hui du bilan et de ma pratique, c'est quand même parce qu'on a eu ces échanges sur les pratiques au CIBC. Donc, du coup, je trouve que c'est essentiel. Que ce soit pour l'évaluation ou pour autre chose, c'est indispensable. Parce que sinon, si à un moment donné y'a pas d'échanges entre nous, euh... moi je pense qu'on n'est pas...on n'est pas, voilà. On n'est pas bons hein, on n'est pas bons du tout, hein. Parce qu'aujourd'hui, de plus en plus, il faut se remettre en question, y'a des choses à retravailler, y'a des choses qui évoluent, enfin, moi je trouve que c'est indispensable. Bon, ça c'est moi hein, c'est ma façon, de ...

Oui. Ben' c'est ce qui m'intéresse !

Je trouve que c'est indispensable. Aujourd'hui, être en psycho, et pas...et pas...enfin, je veux dire, même, déjà en tant que psychologue et pas se tenir au courant de ce qui se fait, de ce qu'il y a, de ce qui...je trouve ça catastrophique quoi. Je veux dire, on est dans un métier où ça évolue en permanence, la recherche elle évolue en permanence, les nouvelles théories, elles évoluent en permanence, donc, du coup, il faut se tenir au courant quoi. Donc, le partage des pratiques, sur l'évaluation, c'est important, comme pour le reste. Voilà.

D'accord.

Enfin, c'est une forte conviction.

R 8.1 Ok. Donc, toi, c'est plus au niveau de l'échange de pratiques, entre nous, que tu voudrais qu'on travaille ?

Oui, oui. Et après, s'il faut revoir le questionnaire, effectivement, pour répondre, parce qu'il y a quand même une demande marché aujourd'hui, hein, y'a quand même des appels d'offres. S'il faut revoir et travailler, ça fait partie...voilà, à un moment donné, y'a des choses à faire aussi hein. Donc, voilà, y'a des choses qui sont demandées, y'a des choses qui sont...bon par exemple, c'est tout bête hein, quand on te dit (elle lit le texte de loi) « le bilan de compétences ne peut être réalisé qu'avec le consentement... », donc ça y'a pas de souci, nous pour l'instant, à LABO, on n'a pas ce genre de problème. « La personne qui a bénéficié d'un bilan de compétences est seule destinataire des résultats détaillés et d'un document de synthèse », je crois que là-dessus, y'a beaucoup de gens aujourd'hui, dans certains cabinets de recrutement ou autres, qui ne répondent pas vraiment à ce critère... Pour être passée dans un cabinet de recrutement, et avoir vu certains bilans, ouai.

Et ça, on le respecte à LABO.

Oui. Je pense qu'il y a une qualité de travail oui, bien sûr. Et ça, je trouve que c'est bien, parce qu'on nous permet quand même de bien mettre en pratique. Et ça, c'est quelque chose d'important.

Oui, essentiel, je pense.

Et puis que, effectivement, on s'interroge sur peut-être nos évaluations, c'est aussi important. Voilà. Moi, je suis d'accord.

R 8.2 Tu as l'impression qu'aujourd'hui, tel qu'on fonctionne à LABO, est-ce que toi, tu as le sentiment qu'on s'en sert de ces évaluations ?

Alors... Nous, moi personnellement, sur le plan personnel, oui.

Oui. Tu m'as expliqué que tu les regardais.

Mais, après, je suis pas sûre que ça serve par ailleurs. Je sais pas si c'est lu, je sais pas...voilà. Parce que nous, moi, je m'en garde toujours une copie, je met dans la bannette à (elle cite le prénom de la conseillère formation), je sais pas ce qui en est fait après, voilà. Donc, je sais pas.

Ok.

Voilà. Point d'interrogation. Mais, je pense que ça serait important, effectivement, peut-être, qu'on ait un retour dessus. Parce que, à un moment donné, voilà ; est-ce qu'on est dans les clous, est-ce qu'on l'est pas, est-ce que y'a des choses à améliorer, est-ce que y'a des choses à retravailler, ben, c'est comme tout hein, avoir, un peu, un regard extérieur, en discuter, je trouve que c'est une bonne chose aussi quoi. Surtout dans ce cadre là, parce qu'on travaille avec de l'humain quand même. Donc, je trouve que c'est important.

D'accord.

Voilà ce que je peux dire. Après, voilà...

C'est déjà très intéressant. Je te remercie.

De rien ! (rires). Autre chose peut-être ? Non, non ?

Merci beaucoup.

3.2 Entretiens bénéficiaires bilans de compétences

3.2.1 Entretien bénéficiaire bilan de compétences n° 1

Est-ce que vous pourriez commencer par me dire pour quelles raisons vous avez décidé de faire un bilan de compétences ?

Tout simplement pour faire un point, euh... sur ma carrière professionnelle puisque j'ai effectué le même emploi depuis quatorze ans, voilà.

D'accord,

Pour savoir où j'en étais. Là-dessus, et savoir quelles évolutions je pouvais trouver au sein de l'entreprise où je suis, voire à l'extérieur. C'était vraiment pour avoir un journal sur ma vie professionnelle.

Faire un point

Faire un point.

C'est souvent la demande dans le cadre d'un bilan.

(Rires).

Q 1 Ok, alors, que signifie pour vous, le terme évaluation de manière générale ?

Euh, évaluation je dirais, euh... à la fois, à la fois, tests mais, euh, pas dans le sens examen. A la fois, tests, euh... tests de niveau, euh... tests d'aptitudes ou tests d'efforts, d'accord. C'était dans cet esprit là de tests.

Oui.

Et euh... une photo, un moment donné, une photo instantanée. Voilà.

D'accord.

Voilà, évaluation, savoir où on en est à un moment de sa vie pour les... enfin, à évaluation générale, ouai. Où on en est quelque soit le domaine, ouai, savoir où on en est... Que ce soit au niveau langues, ou autres....

Très bien.

Euh, voilà....

Q 2 Ok. Est-ce que vous vous souvenez de la façon dont votre conseillère bilan vous a demandé d'évaluer la prestation de bilan de compétences ?

Je pense.... (Rires).

Donc si vous voulez bien me le dire ?

(Rires). Euh, donc, je me réfère au document également (elle regarde le questionnaire vierge), pas à la mémoire... c'était en novembre...

Oui bien sûr.

Ca fait un moment, donc.... J'ai une mémoire assez instantanée...euh... c'est d'ailleurs ressorti dans le bilan, la mémoire instantanée.

Ca a été confirmé ?!

(Rires). Ca a été confirmé...euh, donc...et, voilà, on a fait un point sur les attentes au départ du bilan, euh... Si en fait, si ce que... le résultat correspondait à mes attentes, si la finalité correspondait à mes attentes. Euh... si le contenu, voilà, la deuxième question correspond, si le contenu du bilan correspondait aussi à ce que je souhaitais faire. Et euh... voilà... c'est ça.... (elle lit les questions à voix basse)... Euh oui, correspondait à mes attentes de départ... Ca va avec ça !!!

Oui, elle vous a soumis ce questionnaire lors du dernier RDV en fait, c'est bien ça ?

Oui. Voilà... Ouai, tout simplement... Ouai, ouai... Pour arriver à cadrer les choses.

Q 3 Donc justement d'après vous quel est l'objectif de cette évaluation ? Celle-là, ce questionnaire ?

Du questionnaire....

Oui.

Euh... voir l'écart entre le début du bilan et la fin du bilan. Voir par rapport à... aux attentes que l'on a... parce qu'elles ont évolué au cours du bilan. Voir par rapport aux attentes que l'on a au début du bilan, la réalité des choses et le résultat si l'on est satisfait du résultat par rapport au début... On peut avoir complètement changé au cours du bilan, totalement différent... Euh.... Après en même temps ça permet de voir, de refaire le point sur le contenu du bilan, entre les tests, les entretiens, entre la recherche sur ordinateur des différents métiers, entre les enquêtes, c'est assez varié. Donc c'est vrai, certaines choses j'étais plus à l'aise... évidemment, et pour d'autres ça a nécessité, euh... de mettre en place un bilan de compétences. Voilà. Euh... et après, euh, et voilà de faire l'écart entre les deux. Je pense que ça était positif. Ca était positif. Ouai....

Q 4 D'accord. Ok. Donc cette démarche d'évaluation, la façon dont votre conseillère vous l'a soumise, on va dire, est-ce qu'elle vous semble adéquate ? Est-ce que c'était des conditions qui vous convenaient ?

Oui. Oui ça me convenait... Euh... après je suis quelqu'un qui parle énormément donc c'est vrai que j'aurais bien aimé peut-être un bilan peut-être un peu plus... peut-être un peu plus long... (Rires).

Pourquoi ?

Pour... euh... vraiment revenir sur tous les petits détails... tous les... (sourire)... enfin ça c'est mon caractère... Enfin c'est mon...

Ok mais c'est intéressant.

Vous pourrez faire avec différentes personnes... Enfin j'aime bien revenir sur euh... Voilà j'ai bien aimé les tests, les tests j'ai trouvé ça bien, la, les.... les rendez-vous, euh....

Oui, les échanges....

Les échanges, voilà.... J'ai trouvé ça très bien parce que c'est vraiment enrichissant, euh mais si comme si elle me disait, c'est miroir, c'est là qu'on voit. Mais justement ça permet... Ca éclaire bien... Toutes les choses... Ca permet de savoir où on en est... Voilà.... Après tout ce qui est... Euh... Euh.... Recherche de métiers sur ordinateur je dirais c'est tellement large au départ, le choix est tellement large au départ que... comme je suis quelqu'un de curieux, j'avais tendance à aller rechercher chaque fois à l'intérieur. Donc j'y ai passé beaucoup de temps là-dessus...

D'accord, oui...

Euh... Pour hiérarchiser, pour passer dans différents domaines, après activités... etc... J'ai passé pas mal de temps... Ouai...

Oui vous avez besoin de ce temps-là ?

Ouai peut-être...(Rires).

Certainement...

(Rires). Oui voilà.... (Rires).

Q 5 D'accord. Est-ce qu'au moment où elle vous a demandé de remplir ce questionnaire et donc d'évaluer la prestation ça vous a mis mal à l'aise ou en difficulté ?

Non... Pas du tout.

Pas du tout ?

Non, non, non... parce qu'on avait fait le... De toute manière, dès le départ, je voulais déjà faire le bilan avec quelqu'un avec qui ça fonctionnerait bien... Donc déjà dès le début ça a bien fonctionné.. euh... les échanges se sont bien passés... Donc au final faire le bilan c'était...c'était, ça allait de soi. C'était pas....ça ne m'a pas paru choquant, bizarre ou autre dans faire un...j'ai trouvé ça.... Mais pour elle de savoir comment c'était perçu, comment euh...voilà...et de voir vraiment.... moi je trouve que c'est bien, ça permet de voir aussi entre le début et la fin le, les... même si pendant que l'on rédige le bilan on voit les évolutions.

Oui.

Mais le fait de se câler un temps sur le bilan pour voir vraiment qu'elles étaient mes attentes au départ... quels sont les... les résultats.... si l'on peut dire, la finalité... On voit vraiment l'écart, on voit vraiment par quelles étapes on est passés. Donc, euh... le processus est acquis du coup, après, je veux dire, pour la suite... (Rires).

Oui, oui...

Voilà c'est pour ça que c'est important de le poser à chaud, à froid.... Enfin de le poser...

Celui-là, nous, on l'appelle le questionnaire à chaud.

Oui voilà, de le poser à chaud... pour faire le...pour faire le...ouai...

Ok. Super.

(Rires).

Q 6 Alors maintenant on va en venir plus précisément aux outils. Qu'est-ce que vous pensez de ces questionnaires ? Là ? Est que vous les avez trouvés clairs, faciles à remplir, complets ? Peut-être que certaines questions vous ont semblé inutiles ou mal formulées, peut-être que vous pensez à d'autres questions qui seraient plus pertinentes ?

(Elle lit le document). Sur celui-ci (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud), je pense que ça va parce qu'il est succinct, je pense que ça va même si c'est à chaud. Ça fait bien les trois étapes, même si au départ on se dit il n'y a que trois lignes... ça... c'est pas mal... euh... hum, hum....

Y'a que trois lignes c'est ce que vous vous êtes dit au départ ?

Au départ, ouai... enfin, ouai... ça faisait léger par rapport au bilan... au bilan qui avait duré trois mois. Ça faisait un peu léger... euh... mais quand on lit les questions en fait, c'est ouvert, on peut mettre tout ce qu'on veut en fait, à la fois...

Oui, oui...

Au début, au milieu, à la fin... en gros... donc ça va, c'est assez... euh... c'est ouvert...

D'accord !

Parce que c'est pas... ouai c'est vrai.... que ouai... (rires)... Et celui-ci....euh.... (elle lit le questionnaire d'évaluation à 6 mois à voix basse). Celui là est plus détaillé, c'est sûr... (elle lit). Oui voilà, c'est ce qui m'avait étonné au départ, c'est que sur celui-ci (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud) on ne me demandait pas justement les relations avec les intervenants de LABO...

D'accord !

On mettait ce qui est vraiment...

Vous trouviez que ça manquait dans celui à chaud ?

Eh ben... euh... il faut dire que c'est vraiment, moi, mon ressenti. Mais je me disais c'est.... ça..... c'est.... ça valorise pas non plus la personne avec qui j'ai travaillé pendant trois mois, quoi. C'était vraiment que moi... donc... euh...

D'accord, vous l'avez perçu comme ça !

Ouai. Je me suis dit c'est dommage y'a rien pour elle... (Rires).

D'accord.

Mais voilà, ce n'était que pour moi....

D'accord, c'est intéressant ça.

(Rires)... (Elle lit)... Alors que là c'était mis (elle lit le questionnaire d'évaluation à 6 mois)...C'est... euh... oui elle avait travaillé quand même...

Quand même, accessoirement... !!!

(Rires)...Ben ouai, voilà... quand même... euh... Même si on dit toujours c'est vous qui faites tout au bilan...etc, etc.... eh ben voilà... (Rires).

(Elle lit le questionnaire d'évaluation à 6 mois). Non mais celui-là est beaucoup plus complet, détaillé, directif....

Oui.

Voilà... euh.... c'est plus pour une évolution du... du.... du principe du bilan en lui-même quoi.

Oui.

Alors que là (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud) c'est plus sur l'individu, à la fin de son bilan qu'est ce qu'il en a ressenti, et là (elle montre le questionnaire d'évaluation à 6 mois) c'est plus sur la prestation elle-même.

D'accord.

Je vois ça comme ça...

D'accord, ok.

Je ne sais pas si c'est ça. Mais je vois ça comme ça.

Mais c'est ce qui m'intéresse, voilà, la façon dont vous vous le voyez.

Q 7 Ok. Donc selon vous, répondre à un questionnaire, enfin à deux questionnaires en l'occurrence. Est-ce que selon vous c'est une bonne méthode pour évaluer ? Est que vous auriez préféré, vous m'en avez un petit peu parlé toute à l'heure, vous exprimez peut-être plus librement, sans trame de questions, peut-être à l'oral vous auriez préféré ? Ou peut-être au contraire avec un questionnaire plus ciblé avec des questions plus précises ? Qu'est que vous en pensez de ça ?

Hum... hum... hum... euh... je dirais les deux à la fois. Un support écrit, et euh à la fois une, une... discussion orale.

Hum, hum....

(Rires). C'est pas non plus après... un temps impartit... mais...

Parce que vous m'avez dit tout à l'heure que vous auriez aimé avoir plus de temps pour faire le bilan du bilan ?

Oui voilà. Parce qu'en fait... Oui c'est ça, oui c'est ça. Le bilan, ouai... le bilan du bilan, j'aurais bien aimé avoir plus de temps, c'est marrant... hein !!! De vouloir plus de temps pour le bilan du bilan.... Mais, c'est, euh... Non, c'est parler du contenu, de la forme, le fond, le, le.. comment c'était réparti dans la semaine... ce genre de choses quoi....

D'accord. Oui faire un bilan beaucoup plus précis ?

Oui voilà c'est ça. Ouai.

Et donc pour ça vous pensez qu'un bilan oral ça aurait pu y répondre ou une autre forme d'évaluation écrite aurait pu y répondre aussi ?

Hum... hum... Oral peut y répondre mais après je ne sais pas ce qu'il en reste du coup de l'oral. Alors que là peut-être en ajoutant... euh... une autre, je ne sais pas justement, dès ici (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud) j'aurais mis déjà sur l'intervenant plutôt que sur le bilan en lui-même. Euh... l'intervenant ou la structure... ça dépend....

D'après vous c'est ce qui manque dans le contenu ?

Oui, voilà... Plus.

Q 8 Ok. Alors justement le contexte. Alors on a envisagé peut-être plus à l'oral, plus développé etc..... Le contexte dans lequel vous avez répondu à ces deux questionnaires là, est ce qu'il vous a convenu, est-ce qu'il vous a semblé adéquat ? Vous vous souvenez comment ça c'est passé ?

Oui... c'est... hum, hum... Le contexte, lui est bon, tant mieux puisque c'était ici. Donc là il n'y a rien à dire. Euh... après peut-être un peu plus long dans le temps, dans la durée. Mais je m'en suis pas rendu compte sur le coup, c'est-à-dire qu'on a parlé, on a fait le bilan. C'était à chaud donc il y avait plein de choses. Après quand je suis revenue on a fait celui-ci (à 6 mois) et euh..... c'est en repartant, que... tiens, j'aurais pu dire ça, j'aurais pu dire ça....

D'accord.

C'est après coup que j'y ai pensé, c'est pour ça je me suis dit peut-être que ça aurait duré un peu plus longtemps, peut-être que j'aurais pensé sur place. Mais je ne l'ai pas rappelée après pour dire on pourrait rajouter ça. J'aurais pu le faire aussi.

D'accord, donc c'est après coup qu'il y a des choses qui vous sont venues. Et vous avez regretté de ne pas pouvoir les exprimer sur le moment ?

C'est pour ça, je me suis dit mince j'aurais pu lui dire... C'est vrai quand en reparlant aujourd'hui je me dis mince j'aurais pu l'appeler pour lui dire "tiens j'ai pensé à ça après..." (Rires)... et comme c'était fini j'ai pas appelé... c'est bête.... Voilà, c'était...

Peut-être aussi c'est du fait que c'était fini que c'est remonté après ?

Peut-être aussi.... (Rire)... peut-être aussi....

D'accord, donc vous c'est vraiment...

Mais sur le coup, je reviens quand même, sur le coup... quand elle... quand elle m'a demandé s'il y avait autre choses à ajouter, j'ai dit non c'est bon... Je n'ai pas été coupée ou autre dans l'entretien, c'est pas ça....

Vous l'avez vraiment clôturé ?

Voilà... C'est après, je me dis oh j'aurais pu dire ça...

Q 9 Ok. Donc pour compléter la question que je viens de vous poser, est-ce que vous auriez préféré procéder autrement ? La durée ça vous me l'avez dit, ça aurait été bien que ça dure un peu plus longtemps. Est-ce que vous pensez à d'autres idées ou d'autres réflexions pour améliorer ça ?

Les deux (questionnaires) toujours.....

Oui

(Elle lit)... Ce que je rajouterai c'est ça en fait, c'est celui-là (elle montre la question 4 du questionnaire d'évaluation à 6 mois) que je mettrais dès le départ et après sur le....

Vous voulez dire évaluer la relation avec votre conseillère ?

Ouai, ouai...Voilà à chaud aussi... à chaud aussi. Sinon après dans le fonctionnement.... Le bilan à chaud il y a pas mal de choses à voir, donc euh... On reprend toutes les questions après, ça fait beaucoup, ça ferait beaucoup trop. A froid ça reprend et comme ça on revoit aussi ses attentes, c'est pas mal, à froid c'est pas mal et euh... après ça reprend, euh... celui là il est bien, je trouve qu'il est parfait (elle montre le questionnaire d'évaluation à 6 mois).

Le deuxième ?

Ceci dit, il y a les insatisfactions, les évolutions...il y a tout qui est mis dessus... tout est bon. Non franchement c'est....

Et là sur le premier le fait que ce soit des questions très larges, vous trouvez ça plutôt bien ou peut-être que ça rend difficile de répondre à la question ?

Quand c'est ouvert, c'est forcément plus difficile de répondre à la question, je trouve, mais, euh.... en même temps comme c'est, euh... comme c'est à chaud ça permet aussi de, de le mettre sans trier. Voilà.

Oui.

De mettre vraiment les premières choses qui viennent à l'esprit et peut-être c'est pour ça tout à l'heure, je me demandais si ce serait pas mieux celui là (à 6 mois) à chaud. Mais en fait si on hiérarchise encore alors qu'on a hiérarchisé pendant les trois mois, je ne sais pas si, du coup, si c'est... si c'est... s'il ne vaut mieux pas du coup le laisser complètement ouvert pour voir vraiment ce qui ressort... euh...

Oui.

De la prestation, euh..... plutôt que vraiment hiérarchiser à nouveau, j'attendais ça, ça.... comme le contenu tout ça c'est vraiment des choses, euh... oui, les choses les plus fortes ou les plus flagrantes qui sortent direct....

Ca laisse peut-être plus de la place à la spontanéité ?

Voilà exactement, merci, c'est ça. Je cherchais le mot.... (Rire).

Ok j'ai très bien compris.

(Rires).

D'accord, autre chose...

Comme ça... euh... non... comme ça je ne vois pas... autre chose à ajouter... non.

C'est déjà très bien.

Merci.

Et s'il en vient tout à l'heure vous me dites !

Oui voilà..... !!! (Rires).

Eh ben je vous remercie beaucoup.

Oh ben... C'est bon.... C'est rapide... (Rires).

3.2.2 Entretien Bénéficiaire Bilan de Compétences n° 2

Est que vous pourriez commencer par me dire pour quelles raisons vous avez décidé de faire un bilan de compétences ?

J'en avais déjà fait un il y a cinq ans. Et suite au décès..., qui se trouvait mis... j'avais perdu mon mari et je devais faire un bilan de compétences. Donc je l'avais fait. Et, euh... Au bout du compte je pensais qu'il n'était pas, qu'il n'avait pas, on va dire, été fait avec tous les moyens dont je pouvais disposer, dont je disposais. Et donc je voulais en refaire un au bout de cinq ans. C'est d'ailleurs par Labo Formation que j'avais appris que l'on

pouvait en refaire un. Car je pensais que cela n'était pas possible. Voilà. Ca c'était une chose. Je voulais savoir exactement, euh... ça m'avait laissé un peu sur ma faim. Donc, qu'elle était la question ?

La question était pourquoi vous avez décidé de le faire ce bilan ?

Voilà, voilà... J'avais toujours eu envie de prendre d'autres directions dans ma vie, euh... d'une part et je commençais à être un petit peu fatiguée aussi de vingt et quelques années de travail au même endroit. (Sourire). C'était un peu ça.

Ok, besoin de faire un petit peu le point ?

Le point...

Q 1 Très bien. Alors, que signifie pour vous le terme évaluation de manière générale ? Qu'est ce que ça vous évoque ?

... Ben, euh... L'évaluation, pour moi c'est faire le point... euh... sur les compétences que j'ai pu acquérir, sur aussi ce qu'il me reste de ma formation scolaire. Voilà, faire le point de la personne. Où j'en suis au niveau peut-être psychologique, euh... voilà....

Ok.

Cette évaluation là...

Ok, d'accord... Très bien...

C'est ça, c'est ça.... Quelqu'un qui m'aide en tout cas. Dans le bilan de compétences c'est comme ça que je l'ai ressenti aussi... Où j'en étais....

Q 2 Est-ce que vous vous souvenez de la façon dont votre conseillère bilan vous a demandé d'évaluer la prestation de bilan de compétences ? Quand vous êtes arrivée à la fin.... Est-ce que vous vous souvenez comment elle vous a présenté ça ?

... Vous avez le droit de ne pas vous souvenir !

C'est un peu flou, je dois dire. Car il y avait beaucoup d'émotion. Parce qu'on arrivait un petit peu au bout de ce j'étais venue chercher. Donc... euh... beaucoup d'émotion... euh... je pense qu'elle m'a accompagné aussi dans cette émotion-là et peut-être en me permettant de la dépasser et de prendre des décisions que je ne suis pas sûre que j'aurais prises si elle m'avait laissé, juste, en me donnant le bilan sur papier... donc, euh.... je sais qu'elle a eu un mot, elle a dit "eh ben maintenant il n'y a plus qu'à téléphoner" Voilà et je l'ai fait.

D'accord.

Donc c'est ça, que je me rappelle surtout.

Ok. C'était le moment important.

C'était le passage à l'acte. C'est-à-dire que le bilan c'était très bien, je ne suis pas sûre que elle m'aurait dit eh ben voilà maintenant vous pouvez le faire... Je serais peut-être partie à la maison et j'aurais peut-être encore fait une... enfin une étape. J'aurais encore attendu peut-être. J'aurais pas osé. Voilà j'aurais pas osé....

Oui.

Alors que là... euh... il fallait que je mette en pratique les résultats... Donc c'était maintenant quoi... (Sourire)... C'était pas « maintenant le changement ». (Rire) ... mais c'était maintenant qu'il fallait faire et voilà. Je pense qu'elle m'a permis... elle m'a permis ça...

Donc ce dont vous vous souvenez sur ce dernier rendez-vous et sur ce moment de l'évaluation c'est ce passage à l'acte pour vous ?

Oui.

Ce coup de téléphone ? C'est ça que vous reprenez ?

Oui y'a ça et puis la synthèse un petit peu de tout ce qu'on avait découvert. C'est-à-dire que je n'étais pas au mauvais endroit quand même, en fonction de mes... euh... de mes valeurs on va dire, j'étais dans un bon endroit en même temps on avait confirmé que j'avais d'autres perspectives et que je pouvais les mettre en application. Euh... voilà, donc euh... elle a fait le bilan, ce bilan là de mes possibles.

D'accord.

Le bilan de mes possibles...

Très bien.

En les concrétisant... On les a concrétisé parce qu'il y avait une formation en plus au bout mais je ne sais pas si elle n'avait pas été là si j'aurais pris.... euh... mon courage a deux mains parce que c'est encore une autre étape. J'avais l'impression que c'était trop pour moi, enfin trop... voilà que c'était plus le moment...

Que c'était pour plus tard peut-être ?

Non que c'était fini. Que c'était trop tard, que ça arrivait trop tard dans ma vie. Voilà...

Carrément !

Que c'était encore possible... voilà par rapport à... j'ai quand même un âge avancé... (Rires)... Même si je ne suis pas canonique.... (Rires)... Je vais faire cinquante quatre ans, ce dire qu'on peut se lancer dans une formation à cinquante quatre ans et d'ailleurs... euh... il a fallu plusieurs semaines même après ce dernier rendez-vous avec elle. Même une fois passé à l'acte pour l'intégrer.

Oui, il a fallu un temps...

Pour intégrer que j'avais fait cette démarche et qu'elle n'était pas... euh... trop ambitieuse. Parce que, voilà.. Parce que dans le mot ambitieux, je n'y mets pas les bonnes valeurs. (Rires) ... C'est toute cette progression que j'ai fait avec elle. Voilà...

C'est une belle analyse en tout cas !

Oui. Voilà. Parce que le mot ambition pour moi c'était un peu péjoratif... être ambitieux...

Ah, d'accord.

Et donc malgré toute cette analyse, voilà on est arrivé à quelque chose de... jusqu'au passage à l'acte. Et ça c'était des moments clés.

Q 3 Alors d'après vous quel est l'objectif de cette évaluation quand on vous soumet ce questionnaire d'évaluation du bilan que vous avez suivi ici à Labo ? Quel est son objectif ? D'après vous ?

Le bilan.... Le, le...

Ce questionnaire d'évaluation du bilan ?

Au départ.

Quand on....

Non il est à la fin celui-là...

Voilà c'est celui qu'elle vous a donné à compléter au dernier rendez-vous de bilan ?

D'accord...

Donc d'après vous qu'elle est son objectif, à quoi il sert ?

Je pense à... synthétiser le travail qui a été fait et en extraire le fil rouge... euh... voilà et puis, la dernière question c'est s'il a répondu ou pas à mes attentes..... euh... ça sert à poser les choses, est-ce que, voilà... les questions, dans les questions, il y a les réponses. Pour moi pratiquement. Pour moi c'était repartir du début et

essayer de... euh... de voir tout le travail accompli, en tirer une quintessence, on va dire et surtout un fil rouge et pour moi en l'occurrence, une projection vers l'avenir donc ça avait correspondu à mon attente. D'autant plus que je pouvais faire la différence avec le précédent qui a été fait ailleurs et où il s'est terminé en disant... euh... vous avez quarante sept ans, faites marcher votre carnet d'adresses, sinon vous ne trouverez pas de travail. Et puis les métiers qui vous intéressent, y'a pas de... il n'y a pas de débouchés... donc j'étais ressortie, euh, euh... Moi je trouvais que... avoir fait cinq, sept semaines, je ne sais pas combien de semaines pour ce genre de bilan et de conclusion.

Oui c'était deux conclusions très différentes.

C'est des conclusions totalement différentes. Alors, euh.... certes je n'étais pas dans de bonnes conditions mais.... euh..... il y avait beaucoup d'ébauches dans ce premier bilan de compétences mais qui n'ont pas été portées à terme, qui n'ont rien fait naître si ce n'est à la limite de la frustration. Se dire qu'à quarante sept ans, eh ben, c'est terminé. Et là, voilà. Toutes ces questions, c'était la quintessence de tout ce qui c'est passé pendant ces dix semaines à peu près...

Oui à peu près. Ok.

Et puis peut-être pour elle. Ca c'était moi mais....

Oui.

Pour elle aussi, euh.... avoir, eh ben... je pense qu'elle s'est fait une idée de, au fur à mesure des semaines, elle aussi de la personne qu'elle avait en face. C'est sûr. Mais peut-être que ce bilan a enfin, lui permet de savoir si c'est juste aussi. Si la personne a bien, comment je dirais ça, si elle s'est bien analysée, si elle a bien....

Si elle s'est bien saisie de l'accompagnement...

Voilà. Je pense que pour elle aussi c'est euh... pour moi c'était ça au départ. Mais pour elle aussi c'était important peut-être dans son bilan à elle de, à vous ça vous permet peut-être aussi de savoir si ce bilan, il est, il a une profondeur.

Très bien... D'accord.

Je ne sais pas si je ne mélange pas tout. Sourire.

C'est parfait, c'est très intéressant.

Q 5 Alors est-ce que cette demande qu'elle vous a faite d'évaluer le bilan de compétences vous a mise mal à l'aise ou en difficultés ? Le fait qu'elle vous demande de remplir ce questionnaire d'évaluation ?

Non ça ne m'a pas mise en difficulté. La seule chose c'est qu'on arrive à la fin et il faut pratiquement repartir se repositionner au début pour savoir qu'elles étaient ses attentes... (Sourire)....

Tout à fait.

Donc du coup on se dit on est venue dix semaines... (Sourire)... pour refaire, pour retravailler en fait. Non ça ne pose pas, mais y'a tellement, ça a été tellement dense et riche que... il a fallu se poser quand même pour répondre à ses trois questions. Voilà mais ça ne m'a pas posé de problèmes... euh... je n'ai pas envie de le faire, où voilà.... Mais j'avais l'impression que j'avais beaucoup de choses à dire et que c'était, je savais plus comment les dire non plus. Ce n'est pas toujours facile de synthétiser.

Q 6 Non c'est pas évident !! Alors justement on en vient à l'outil plus précisément. Est-ce que vous le trouvez clair, accessible, facile à remplir ou est-ce que vous trouvez que les questions sont peut-être trop larges ou il y en a qui sont peut-être inutiles ?

Pour moi, elles sont très, très claires... euh... après on peut toujours... euh... avoir des sous-familles, quelles sont les attentes.... qu'est-ce que je retiens du bilan puisqu'il est à plusieurs niveaux. Parce qu'il y a un niveau professionnel, par exemple dans le contenu du bilan, il y a ces évaluations un peu scolaires. Enfin pour moi, pour ce qu'il reste. Euh... Ces tests que l'on passe sur les valeurs du travail....

Oui.

Donc ça pourrait être un peu détaillé... là évidemment on ne le détaille pas, je crois qu'on met ce que l'on a retenu après c'est l'essentiel aussi. Peut-être que sur certaines questions, y'aurait des familles à développer.

Oui.

Voilà pour dire parce que dans le contenu du bilan, c'est quand même... hum... très large.

Très large ce qu'on a abordé. Donc c'est vrai que quand on le reprend, je ne pense pas qu'on reprenne, on va dire par famille ce que l'on a vu ensemble.

Oui...

Et puis ben..... la dernière question de toute façon, c'est oui ou non... enfin.... je pense que c'est surtout celle-ci, on sait pourquoi on est venue, en tout cas si c'était assez clair. Si c'était clair. Bon après je parle pour moi, moi mes attentes elles étaient assez ciblées. Comme je l'ai dit au début, y'en avait que deux, on va dire deux. Et, euh... donc oui ça a répondu à mes attentes et puis ça m'a donné de l'élan. Euh..... par contre là (question 2 du questionnaire d'évaluation à chaud), je pense que ce que j'ai retenu, y a beaucoup de choses et c'est peut-être plus difficile de voir la richesse du bilan en une seule phrase.

Oui.... Alors peut-être que, vous allez me dire, est-ce que vous trouvez que cette question est peut-être un petit peu trop large ?

Elle est trop large ou alors il faut la poser en tant que titre pour moi et mettre des sous-familles : qu'est que vous avez retenu du bilan... et ben... je ne sais pas si ils se font tous pareils, par exemple au niveau scolaire, au niveau de mes valeurs. On peut être surpris en fait des réponses qui apparaissent, quoi....

Oui.

Des fois non mais des fois oui.

Oui.

Même au niveau scolaire. Surtout pour des personnes comme moi qui ont quitté l'école depuis longtemps... euh... on pourrait se dire que ça pourrait être plus catastrophique... (Rire)... Que ça... (Rire)... En même temps, voilà ça peut-être valorisant pour certaines choses mais je pense que c'est un peu large.

Q 7 **D'accord. Très bien. Est-ce que le fait de répondre comme ça à un questionnaire écrit vous semble être une bonne méthode pour évaluer une prestation de bilan ? Ou est-ce que vous auriez préféré vous exprimez plus librement peut-être à l'oral ou justement avec des questions plus directives, plus ciblées ?**

Je pense que l'écrit pose dans la matière les pensées. Voilà par contre j'ai eu un bilan de compétences où il y a eu beaucoup d'écrit mais aussi beaucoup d'échanges... Ma conseillère m'a beaucoup fait parler donc euh... je pense qu'il faut quand même un écrit pour poser les choses. Les paroles s'envolent, les écrits restent...

Et ça permet de... euh... même à la fin du bilan, ça permet de, au moins de retenir des idées essentielles de chaque chose. De les avoir écrites, je pense que c'est intéressant, pour moi en tout cas. Plus que dans la parole, dans la parole on se perd un peu.... d'une idée à l'autre, on revient. Tandis que là il a fallu quand même extraire ce qui m'était resté. Voilà... Je crois qu'on a dépassé un peu l'heure... (Rires)...

Donc vous pensez que par rapport à l'objectif d'évaluer une prestation le passage à l'écrit est important parce qu'il pose les choses ?

Pour moi oui... voilà... pour moi oui... après euh... peut-être que des personnes sont gênées par l'écrit et ne vont pas réagir comme moi... Moi je peux être gênée par l'écrit parce que ça se fait dans un temps donné et qu'on n'est pas... on n'est pas avec un brouillon, je raye, je fais une jolie phrase donc et puis y'a toujours pour moi, y'a toujours une émotion... Donc c'est toujours un peu difficile de traduire en écrit parce qu'on est... enfin moi je suis sous émotion... comme certains sont sous adrénaline...

Oui, oui tout à fait....

Donc du coup on a l'impression que l'on perd un peu ses moyens... c'est ça le problème de l'écrit... euh... c'est tellement riche d'avoir... c'est un peu banal... et ben oui ça a répondu à mes attentes... (Rires)... Voilà, une fois posé on trouve ça un peu pauvre peut-être, ça reflète pas vraiment... ça reflète pas... alors après pour la personne qui euh... qui nous a suivi, je présume que ce qui enrichit, elle, son travail, c'est toutes les conversations qu'il y a eu autour du travail écrit. Voilà.. parce que c'est vrai, je pense que si ma conseillère reprend mes... enfin je veux dire,... (Rires)...c'est peut-être un peu triste ce qu'elle m'a mis... voilà... mais je pense quand même, pour moi c'était important de les poser par écrit. Voilà...

Q 8 **D'accord. Très bien... Le contexte maintenant. Le contexte dans lequel votre conseillère vous a demandé de répondre à ces questionnaires, est-ce qu'il vous semble adéquat ? Vous vous souvenez comment ça s'est passé ?**

Ca dépendait un petit peu des... dans quel sens vous voulez dire ???

Ce questionnaire-là ?

Ha toujours celui-là...

Oui voilà, on est toujours sur ça....

Ah d'accord. Sur le dernier jour...

Absolument... Moi c'est cette évaluation qui m'intéresse !

D'accord.

Le contexte dans lequel vous avez dû répondre à ce questionnaire, est-ce que ça vous a convenu ?

Oui... oui... Enfin de... sauf que moi je dis j'étais sous émotion parce que c'est comme, pas la naissance d'un projet, mais presque. Donc il y avait beaucoup d'émotion. Parce qu'on arrivait en fin de parcours... et que, et que... on va dire que quarante huit heures avant, une semaine avant, je pensais qu'il était que ce bilan n'ouvrait pas sur une perspective.

D'accord.

Donc évidemment, quand tout d'un coup, au dernier moment, il y a une clef qui ouvre une porte... on est sous.... moi j'étais... mais le contexte, oui... ce contexte était celui-là pour moi...

D'accord.....

De grande émotion.... Puisque je pense que j'avais un peu baissé les bras une semaine avant. A part que je savais que je n'étais pas si mal que ça dans l'entreprise où je travaillais. Donc là c'était déjà bien et que je savais faire des choses, que je n'étais pas... que j'avais des compétences, euh.... euh.... quand même ce que j'étais venue chercher aussi c'était mes possibles... voilà... j'étais pas si malheureuse que ça, mais j'avais besoin qu'on m'ouvre, qu'il y ait des possibilités.... maintenant elles y sont... (Rires).

Vous les avez trouvées...

Je les ai trouvées... euh... et puis, donc, ça c'est fini par un coup de fil... et une demande d'inscription... tout ça est en cours aujourd'hui... (Rires).

Très bien...

On va voir... parce que ce n'est pas, après... entre... en cours...

Oui mais c'est lancé...

Mais c'est lancé... En tout cas c'est fait. Je suis passée à l'acte.... Ca c'était.... euh....

Donc du coup vous parlez beaucoup de l'émotion qu'il y a eu, de passage à l'acte, j'entends tout ça, c'est très important. Du coup, est-ce que vous n'avez pas trouvé un petit peu terre à terre qu'on vous demande comme ça de répondre à trois questions ? Là, dans la minute, parce qu'on aurait pu vous dire et ben tenez prenez-le et vous me le ramènerait, pour vous laisser peut-être un peu plus de temps ?

Bien sûr... Mais bon, ce n'est pas à moi à juger de l'outil qui est mis en place.

Moi c'est ce que je vous demande, pas de le juger mais de me dire ce que vous en pensez de ces conditions-là ? Est-ce que peut-être vous auriez préféré avoir plus de temps ou pas ?

Plus de temps... oui... pour euh... mieux m'exprimer et pour réfléchir, et transformer avec un écrit un peu clair... plus clair, plus riche mais... euh... Est-ce que je l'aurais fait ???

Ah ça c'est intéressant !

Est-ce que je l'aurais fait ??? Là on est obligé... Quand on vient ici on est obligé... Donc euh....

Que si on vous l'avez laissé, vous seriez repartie avec, vous l'auriez pas forcément compléter ou ... ?

Oui. Parce que je ne l'aurais pas forcément complété et renvoyé. Mettons s'il avait fallu juste le compléter et le renvoyer, pas le ramener... Je pouvais me dire mes attentes au départ du bilan ils l'ont... déjà je leur ai dit quand même.... Ce que j'étais venue chercher.... Bon, euh... Et puis la conclusion ils l'ont aussi. Euh... On a conclu quand même... Alors bon qu'est ce que je retiens du contenu du bilan... ça, on va dire, à la limite, ils ne peuvent pas le savoir mais... euh... Moi je pense que c'est bien de le faire sur le moment. Parce qu'en fait, je ne suis pas sûre que quand on a franchi ces murs-là, on... on...on change de personnalité, mais bon on met ça dans le sac. Et puis le quotidien revient et là... voilà... là... Y'a ça... alors peut-être.... ce n'est pas bien exprimé mais c'est fait. Donc moi je pense que pour moi, c'est bien comme ça..

D'accord. Très bien.

Voilà.

Q 9 **Donc une dernière petite question, est-ce que, vous y avez déjà un peu répondu, est-ce que vous voyez des choses pour améliorer ce questionnaire ou en tout cas la façon d'évaluer le bilan ? Est-ce que vous avez des idées ?**

Bon...Moi j'ai parlé des familles tout à l'heure...

Oui ça vous me l'avez dit, tout à fait...

Ca c'est fait...Et euh... améliorer à nouveau ces questions-là.... ?

Oui, ou de manière générale l'évaluation du bilan ?

... C'est difficile comme question...

Ouai. Parce que j'essaie de me remettre dans le contexte en tout cas pour certaines choses, je pense qu'on a fait des mini évaluations....

Oui...

Pendant le bilan...

D'accord.

Avec des résultats de ce que j'avais donné ou comme ça... Donc y'a quand même des étapes, des évaluations à mi-parcours. Peut-être, faire des bilans écrits un petit peu dans le processus. Au milieu du processus, où....

Oui en cours de bilan.... A des étapes.....

En cours de bilan.... A des étapes bien précises que vous vous pouvez définir en fonction peut-être de la personne ou de la trame du travail qu'il y a à faire, peut-être que ça, ça serait intéressant... Parce que, en fait on avance, on avance mais peut-être que l'on se perd peut-être un peu aussi... euh... Voilà peut-être que des bilans au milieu ou entre toutes les trois semaines.... ou je ne sais pas quel est le rythme qu'il faudrait, permettrait peut-être de savoir ce qui est déjà bien acquis ou validé..

A l'écrit alors ?

Oui.

Posé à l'écrit, c'est ça ?

Oui. Ou en tout cas, il pourrait y avoir une synthèse de faite à l'oral.... Et puis un moment pour le poser à l'écrit. Ca... après je n'ai aucune compétence en la matière. (Rires).... Pour dire comment on doit faire les bilans. Je suis de l'autre côté...

Non, mais votre ressenti est important !

Ah... Oui voilà.... Parce que j'ai eu un bilan très riche... Voilà...

Oui...

Je n'aurais sûrement pas dit ça de l'autre mais... voilà.... c'est possible que ce soit.... ce soit une petite aide pour continuer à avancer... parce qu'on avance et euh... et que quand on sort d'ici, c'est sûr, tout ça, c'est que quand on sort d'ici, qu'on a rendez-vous dans la semaine ce laps de temps de cette semaine il est... on ne le consacre pas spécialement à ça..... en fait il n'y a pas de travail à faire.... enfin si de recherche, on va dire, d'un stage ou d'une formation... euh... mais y'a pas... peut-être que c'est ça qui manque, quelque chose à faire à la maison.....

D'accord.

Comme un...

Des devoirs ?

Comme un devoir... Peut-être ce que l'on a retenu... ou euh... parce que je pense que dès qu'on part d'ici on est rattrapé par le euh...

Par le quotidien...

Par le quotidien, son travail, ses enfants, sa famille... ses problèmes, ou... le fait que ce soir on est invité à manger peut-être ou qu'on reçoit du monde...

Tout simplement.

Mais bon... euh... du coup on a bien travaillé pendant trois heures parce qu'ici les trois heures sont très intenses... (Rires). Moi je les ai vécues comme ça.... (Rires). Très, très intenses, très denses. Du coup quand on sort, eh ben, voilà c'est terminé... et... Bon ben voilà... après on peut en parler avec des amis ou sa famille... mais peut-être qu'il y aurait, enfin je ne sais pas quoi... justement un résumé, une question...voilà pourquoi pas !

Très bien....

Je ne veux pas retourner sur le banc de l'école... (Rires). Je pense que l'on peut vite oublier le travail que l'on fait... après il faut revenir la semaine d'après, on le sait... Y'a rien, y'a pas de lien.

Entre les deux rendez-vous ?

Entre deux rendez-vous... Entre deux rendez-vous il n'y a pas de lien... Sauf celui que l'on peut se faire soi-même... Sauf que je pense que l'on n'est pas très nombreux à être très rigoureux... Je ne dois pas faire partie de ceux-là....

Ok.

C'est ça.....

Très bien.

Ca vous va ?

C'est parfait !

J'ai fait ce que je peux.... J'ai répondu avec.....

Je vous remercie beaucoup en tout cas...

En tout cas avec tout mon cœur parce que j'ai vraiment apprécié ce bilan....

Merci beaucoup...

Voilà.... Bonne réussite.

3.2.3 Entretien bénéficiaire bilan de compétences n° 3

Alors déjà je vais commencer par vous demander pour quelles raisons vous avez décidé de faire un bilan de compétences ?

Alors j'ai décidé de faire un bilan de compétences parce que le travail que j'occupe actuellement, est un travail à mi-temps et que je cherchais donc un travail à temps complet ou au moins à 80%. Augmenter mon temps de travail en tout cas. Et c'est un travail que je peux faire actuellement...euh... vu mon âge mais je ne le ferai pas jusqu'à la retraite parce que c'est un travail au contact des jeunes où je fais des camps, où je fais des activités....

Ah oui.

Voilà, où il faut bien bouger. Et je ne me sentais pas de le faire jusqu'à la retraite donc je m'étais dit que avant quarante ans c'était l'âge idéal pour chercher à se reconvertir.

Pour réfléchir à une nouvelle orientation...

Oui c'est ça...

Q 1 **Ok. Très bien. Alors, que signifie pour vous le terme évaluation de manière générale ?**

Evaluation pour moi, ça signifie faire une mise au point, mettre à plat un petit peu... euh... ce qu'on fait là, où on en est...

Oui.

Et... euh... Voilà y'a pas forcément un critère de jugement dans le mot évaluation. C'est plus une observation générale de la situation qui permet ben euh... de prendre des décisions pour modifier la situation dans laquelle elle était avant ou pas d'ailleurs... mais euh...

Q 3 **D'accord. Ok. Très bien. Alors on vient de reparler un petit peu des deux questionnaires et de la façon dont votre conseillère vous a demandé d'évaluer la prestation en fin de bilan. D'après vous quel était l'objectif de cette évaluation ?**

Euh... et ben je pense que c'était voir si j'avais trouvé une satisfaction et si ça avait répondu à mes attentes de départ. Puisqu'on me demandait mes attentes de départ et... et l'état d'esprit dans lequel j'étais une fois le bilan de compétences fini... donc c'était.. je pense un moyen pour elle de vérifier que j'avais atteint mes objectifs...

Q 4 D'accord. Ok. Cette démarche d'évaluation du bilan est-ce qu'elle vous a semblé pertinente ? La façon dont on vous a demandé d'évaluer le bilan ?

Euh... oui... Même si c'est un peu difficile finalement de répondre aux questions...

Oui.

Parce que, en tout cas, pour moi c'est tellement clair dans ma tête que j'avais presque du mal à le retranscrire... euh....

D'accord.

J'étais satisfaite complètement du bilan de compétences.... euh... j'avais trouvé la méthode... euh... adéquate... vraiment j'étais satisfaite, c'était presque difficile, du coup, de le retranscrire... euh... sur papier... après c'est plus facile de remplir la méthode à chaud, enfin le questionnaire à chaud, que le questionnaire six mois plus tard...

Ok, donc là par contre vous m'avez dit "c'était tellement clair dans ma tête que du coup c'était difficile" c'est étonnant ça ?

Ben oui parce que.... euh.... du coup... enfin.... les arguments manquent, en fait c'est peut-être plus facile de critiquer que de... que de mettre du positif... parce que... mais après peut-être que voilà il ne fallait pas mettre cinquante mille arguments non plus.... mais... voilà c'est vrai que c'était... J'avais des questions au départ, la méthode pour y répondre était à mon avis la bonne... était la bonne... et puis j'ai eu la réponse à mes questions... donc, euh....

Q 5 D'accord. OK. Alors justement cette demande, le fait que votre conseillère vous ait demandé de compléter comme ça deux questionnaires d'évaluation. Est-ce que ça vous a mis mal à l'aise ou en difficulté ?

Pas du tout...

Pas du tout ?

Non, non... Vraiment ça ne m'a pas...

Bon. Très bien.

Je peux comprendre, déjà parce que dans mon travail on a tendance à faire des évaluations régulièrement de ce que l'on fait...

Oui j'imagine.

Je le prenais à la fois pour moi et je me disais que c'était aussi pour la personne qui fait passer le bilan de compétences... un moyen, eh ben, de s'évaluer elle aussi de voir si... voilà si elle avait fait le boulot correctement... (Rires)... en gros.

Oui bien sûr. Ca marche dans les deux sens.

C'est ça.

Q 6 D'accord, alors la trame du questionnaire de suivi à six mois vous l'avez bien en tête puisque vous l'avez complété récemment. Je vous ai re cité les trois questions du questionnaire d'éval à chaud. Est-ce que vous pourriez me dire ce que vous pensez de ces questionnaires. Est-ce que vous les avez trouvés clairs, faciles à remplir ? Est-ce que vous avez trouvé certaines questions inutiles ou mal formulées ?

Euh... non... après j'ai eu plus de mal à remplir le questionnaire à six mois parce qu'en fait ce qui était limpide au niveau de... ce que j'envisageais professionnellement a été complètement chamboulé en six mois dans ma tête. Ca n'a rien à voir avec le bilan de compétences.

D'accord.

Donc du coup j'avais du mal à répondre aux questions parce que ça évaluait le bilan de compétences et effectivement, le bilan de compétences avait répondu à mes questions du moment mais... mais j'avais changé moi.... donc du coup j'ai eu un peu de mal à répondre en fait.

Oui parce que vos projets...

Oui bien sûr... du coup je n'étais plus du tout dans ça....

D'accord. Vos projets ont changé, évolué... D'accord. C'était plus difficile de remplir celui à 6 mois ?

Ouai. Même si du coup quand j'ai rencontré ma conseillère, puisque je l'ai re-rencontré pour euh... justement pour lui présenter mon nouveau projet. Elle m'a aiguillée du coup, pour m'aider à le remplir parce que ça m'avait apporté... c'était que vous a apporté le bilan de compétences....

Et du coup elle m'a dit ça ne vous a pas apporté que des réponses à vos questions. En fait c'est vrai qu'il y avait toute une méthodologie que j'ai appliquée automatiquement et sans m'en rendre compte finalement. Ce qui m'a permis de le pointer... euh... (Sourire)... Et c'est ce que j'ai d'ailleurs rempli dans le questionnaire... et voilà j'étais restée... voilà.... cette question-là m'avait bloquée parce que je... voilà je focalisais sur le...le... résultat en fait.

Oui...

Du bilan de compétences...

Oui... Vous vous êtes dit comme j'ai....

Et non, la méthodologie qu'on apprend...

Ouai... Ouai... D'accord..... Oui c'est plus le contenu et le projet auquel on arrive que les démarches qui nous ont permis d'y arriver ?

Voilà... Alors qu'en fait, ce que j'ai retenu et ce qui m'a été particulièrement utile après, c'est toute la méthodologie et toutes les démarches pour arriver, pour répondre à mes questions, pour être sûre que finalement ce projet là n'était pas mal. Euh... Voilà.....

D'accord. Donc là ce que j'entends c'est que en fait dans notre questionnaire à six mois, peut-être que c'est un peu trop ciblé sur le contenu que sur la méthodologie qu'on vous transmet. Ca peut être, résumé comme ça ?

Alors... Je ne sais pas du coup si c'est moi qui l'ai interprété comme telle, moi je l'ai interprété comme telle, en gros êtes-vous satisfaite du résultat.

Oui...

Et en fait, j'ai oublié toute la partie... voilà, est-ce ça pourrait être « qu'est que vous avez retenu du bilan de compétences dans cette méthodologie » quoi. Parce que finalement quand on fait un bilan de compétences un jour, peut-être que là, moi en l'occurrence, ça a évolué en six mois mais ça peut être cinq ans après. Peut-être que sans forcément repasser un bilan de compétences...

Oui tout à fait...

On peut garder des billes... Voilà, parce que... Voilà.... Ca m'est venue de suite d'aller rencontrer un professionnel, d'aller regarder la formation, de regarder les financements, de regarder tout ça.... Enfin...

Q 7 **Oui vous avez eu les bons réflexes... D'accord... Ok. Très bien. Alors justement répondre à un questionnaire comme vous l'avez fait là, est-ce que ça vous semble être une bonne méthode pour évaluer ?**

Euh.....

Peut-être que vous auriez préféré vous exprimez plus librement, je ne sais pas, à l'oral, sans trame de questions ou au contraire avec des questions peut-être plus ciblées qui vous dirigez un peu plus ?

Oui. Sûr que les questions sont très ouvertes ça peut être.... euh.... compliqué de répondre. Ca oblige, c'est vrai celui à six mois de se replonger dedans...

Oui.

C'est pas forcément facile, parce que l'on est passé à autres chose et, c'est vrai que moi je l'ai laissé un moment sur le bureau. Il a attendu un petit moment avant que je le remplisse. Parce qu'on le remet toujours au lendemain. Peut-être qu'effectivement quelque chose de plus facile à remplir, style QCM ou je ne sais pas... En fait je ne sais pas... quelques choses de plus facile à remplir... peut-être qu'on le remplirait avec plus de cœur...

Donc plus facile à remplir vous entendez par là QCM, avec des questions plus détaillées ?

Plus fermées.

D'accord. Questions plus fermées. Très bien. Ok. Par contre vous me dites "il est resté un moment sur le bureau" ça veut dire que votre conseillère vous l'avait donné ?

Je l'ai reçu par la poste.

Ah d'accord. Vous l'avez fait par courrier ?

Eh ben je l'ai reçu par la poste. Voilà. Parce que ça faisait six mois. Ma conseillère m'avait contactée quelques temps avant pour savoir où j'en étais.

D'accord.

Euh... J'avais tout mis de côté parce que j'ai mon papa qui a eu de gros soucis de santé. Voilà je l'explique, que tout était mis entre parenthèses. Que donc je la rappellerai plus tard quand ce serait plus posé pour moi.

D'accord.

Entre temps j'ai reçu effectivement le bilan à compléter par courrier et en l'occurrence, ça a correspondu à la période où ça bougeait dans ma tête. Donc j'ai commencé à le pré-remplir et puis je me suis dit je finirai de le remplir quand je la rencontrerai. Ce que j'ai fait en fait, j'ai fini de le remplir euh... avec elle.

D'accord. Ca c'est intéressant que vous l'avez eu avant, donc du coup, vous avez pu en prendre connaissance et peut-être vous l'approprier un peu mieux. Vous pensez que ça a facilité ça, le fait de l'avoir reçu avant par courrier ?

Oui peut-être. Effectivement.

Oui.

De voir les questions un peu avant. Et puis du coup si on a des questions sur des questions... (Rires)... vérifier comment y répondre. Mais ça permet, voilà, d'y avoir réfléchi et de pouvoir dire mais cette question je l'interprète comme ça, c'est comme ça. Est-ce que c'est bien comme ça. Quoi.

Ouai. Ouai... Oui donc ça peut-être une idée pour le rendre plus facile comme vous le disiez toute à l'heure, plus accessible.

Peut-être. Ouai.

Ok c'est intéressant ça.... Autre chose sur les questionnaires ?

Moi non.

Q 8 Non. Bon. Alors maintenant on va parler du contexte. Est-ce que le contexte dans lequel vous avez répondu à ces questionnaires, vous semble adéquat. A priori c'était au cours d'un entretien ?

Pour moi. C'était bien.

Ouai. Ca, ça vous convient ?

Oui, voilà parce que... parce que voilà on sait qu'on a une personne ressource à proximité si on a des questions.

Ok. Très bien. Donc vous, vous n'auriez pas préféré procéder autrement ?

Non. Ca m'allait bien.

Q 9 **Ca vous allait bien. Ok. Est-ce que vous avez d'autres idées, d'autres suggestions peut-être sur notre façon d'évaluer le bilan de compétences ?**

Euh... Non là comme ça j'ai rien qui vient... (Rires)... Non ça m'a... Voilà je... Je m'étais pas forcément interrogée dessus mais euh...

Oui. D'accord.

Ca m'a semblé intéressant. Voilà même pour nous de se... du coup, de de se replonger un peu dedans.. et de se...

Pour vous justement qu'est ce que ça emmène de se poser ce genre de questions en fin de bilan ?

Ca refait le point.... c'est vraiment... voilà on remet à plat, c'est vrai que quand on commence le bilan de compétences, on nous demande pourquoi on le fait et quels sont nos objectifs....

Tout à fait.

Eh ben, de se reposer des questions en fin de bilan, surtout pour le bilan à chaud... euh... voilà c'est une relecture de ce qui s'est passé sur les deux, trois mois de bilan... et euh....

Oui ça permet une prise de recul et de se dire un petit peu "voyons qu'est-ce que j'ai fait pendant mon bilan".

Oui voilà, et puis en l'occurrence une satisfaction aussi.

Ouai.

Parce que pour moi, j'étais arrivée à... parce que quand je suis ressortie de là j'étais boostée comme je ne sais pas quoi. Je savais exactement ce que je voulais faire, comment je voulais le faire, où est-ce qu'il fallait que je m'adresse, j'avais toutes les billes pour monter les dossiers et tout... donc voilà....

Ouai, ouai...

C'était facile à remplir du coup... le bilan est....

Oui celui à chaud vous l'avez trouvé plus facile ?

Oui ça c'est sûr.

D'accord. Bon ben très bien. Ecoutez pour moi c'est parfait.

Et ben tant mieux.

Je vous remercie.

ANNEXE 4 : Tableaux d'analyse de contenu

4.1 Tableau 1 : Discours sur l'évaluation du bilan de compétences

Synthèse des réponses sélectionnées par rapport aux questions 1 et 2 du guide d'entretien conseillères bilans :				
	Q 1 Que penses-tu de l'évaluation des dispositifs d'accompagnement et des pratiques professionnelles ?		Q 2 A ton avis, à quoi sert l'évaluation des bilans de compétences ?	Axes d'améliorations proposés / à envisager
	Discours de type positif / constructif / favorable	Discours de type négatif / critique / les limites		
1	<p>- c'est important parce que ça permet un feed-back utile pour des adaptations, des réajustements...c'est un outil qui nous permet de faire évoluer notre pratique dans ce qu'on propose, mais aussi sa posture...donc c'est un outil utile</p> <p>- c'est un outil fondamental pour avoir du feed-back</p>	<p>- le trop d'évaluation... à vouloir trop mettre dans des cases, à vouloir trop évaluer de manière très détaillée les choses, je mets un bémol là-dessus</p>	<p>- l'évaluation ne retranscrira jamais de toute façon complètement le vécu des personnes puisqu'il y a tellement de subjectivité et autres éléments, ... donc attention dans l'utilisation</p>	
2	<p>- je pense qu'on peut pas forcément se l'épargner parce que pour faire évoluer sa pratique, voir ce qui a bien fonctionné, ce qui a fait du sens justement, et ce qui n'a pas fait forcément sens, ça permet quand même après d'avoir un repérage, du moins sur le questionnaire à chaud, puisque c'est le premier qu'on a</p>		<p>- le bilan de la prestation, oui c'est intéressant parce que ça permet, nous, d'avoir un retour sur ce qu'on a fait pour nous et puis... pour le bilan de compétences en lui-même, pour la pédagogie qu'il peut y avoir derrière</p> <p>- c'est un objectif qualitatif et... moi, il me sert pour me repérer, pour me jauger, par rapport au bilan, après je pense qu'il est aussi d'utilité... j'imagine hein... pour plus haut quoi, pour l'organisme, pour l'association, parce que ça permet après, de voir un petit peu, si ça fonctionne bien avec... avec cette conseillère ou pas, si les résultats sont plutôt bons ou pas, enfin, en termes de satisfaction je parle hein...parce que, après ils sont pas... ils sont pas avec nous pour voir le travail qu'on fait, donc... mais voilà, ça leur permet aussi</p>	

			<p>d'avoir un retour là-dessus, voir si ça se passe bien ou pas, si les personnes sont satisfaites ou pas, qu'est-ce qui en est ressorti, qu'est-ce qui a été dégage... et, si ce n'est pour s'améliorer, je vois pas trop l'utilité après, de faire un bilan de la prestation quoi</p>	
3	<p>- c'est indispensable... même si ça n'est pas toujours fait encore, enfin, il y a peut-être encore des endroits où ce n'est pas fait... c'est une partie qui peut être négligée, soit par la structure, soit par les gens qui, qui, qui font eux-mêmes</p> <p>- dès le moment où tu as utilisé un outil d'évaluation, même imparfait, que tu as du retour, tu te rends très vite compte que, en fait ça t'apporte des choses à toi, ça te conforte souvent quand même dans ce que tu fais bien, ça te met la puce à l'oreille sur un certain nombre de choses... au niveau du formateur, c'est ça... après, c'est la question du comment et du quand, qui se pose</p> <p>- après, donc, c'est indispensable c'est sûr, pour tout le monde, c'est une façon, je trouve, de rendre l'interlocuteur actif quand même... c'est-à-dire qu'on lui donne une page et elle peut dire ce qu'elle pense. Donc, ça peut servir de défouloir, ça peut être plein de choses qui ne sont pas forcément fondées, c'est du subjectif, mais malgré tout, c'est quand même un miroir dont on a besoin, un retour dont on a besoin... déjà pour vraiment voir ce qu'on doit modifier, que ça concerne l'action, que ça concerne la façon de faire les choses, que ça te concerne toi, en tant que personne, dans la posture</p>	<p>- parce que dans la notion d'évaluation tu te retrouves un petit peu avec l'idée d'être passé à la moulinette, et du coup, d'avoir quand même un regard sur tes pratiques, et c'est vrai qu'assez souvent c'est quelque chose que tu aimes bien garder pour toi, tu aimes bien faire ta petite cuisine, et tu penses que ta cuisine elle est bonne, donc voilà, l'évaluation, comme tout le monde, tu la..., tu peux la redouter</p>	<p>- je pense qu'elle sert à nous tenir là en conformité avec ce qui doit être fait... en tout cas, ça garde une trace, c'est une garantie d'avoir travaillé dans une forme de qualité, enfin, en tout cas il me semble, de respecter la qualité aussi. Ça sert justement à améliorer la qualité de la prestation.</p> <p>- ce document d'évaluation, je pense qu'il aide aussi la commerciale quand même... ça lui donne aussi un retour, je veux dire que j'imagine, que, même si on n'est pas souvent à se concerter, à les regarder dans le détail... les documents, ... je peux supposer que si au bout de 6 mois, la commerciale qui les collecte, se rendait compte, soit que les gens n'y mettent rien, soit que il y a assez souvent des critiques... bon, ça sert de garde-fou</p> <p>- ça sert quand même à contrôler un minimum, qu'au niveau de l'équipe, on est bien quand même dans quelque chose qui est plutôt de la satisfaction, sur le travail qui est réalisé, donc ça, au niveau de l'organisation...</p> <p>- je pense que ça a au moins cet objectif... de pouvoir servir un petit peu de garde-fou, au cas où il y aurait des retours insatisfaites</p>	<p>- j'ai jamais eu le cas, j'ai jamais vu se produire ça, où on dise « tiens, ben au fait, là on regarde un peu souvent les trucs, ouah là, ça va pas, ou, il faut qu'on en rediscute », donc ça pourrait sans aucun doute, peut-être aller d'avantage dans ce sens, c'est-à-dire, en tout cas, être mis en collectif... Et que, quand on prend du temps ensemble, pour répondre, réfléchir aux outils, à la trame, ... on puisse quand même aussi prendre en compte ça, ... parce que ça correspond à une volonté... de faire mieux... que ça génère de la discussion quand même sur, sur notre façon de travailler cette prestation. Parce que je pense que c'est comme tout,</p>

	<p>que tu as avec les gens, voilà, donc, « est-ce que j'ai donné ce qui était attendu, est-ce que j'ai réussi à tenir entre les clous », parce que il y a des prestations où tu donnes de la souplesse... tu essaies de faire au mieux, mais c'est vrai que si tu reviens sur le cahier des charges au départ, tu te dis « ouh là ! J'ai pas fait tout à fait comme ça, ou dans ce sens »...</p> <p>- donc, c'est vrai que l'évaluation, voilà, c'est intéressant qu'elle soit faite à différents moments</p> <p>- tu as quand même beaucoup d'inconnues... donc, même si tu as des retours positifs des gens, tu peux très bien t'améliorer et avoir fait un travail moyen, ...si les gens sont grincheux, il n'empêche que, peut-être ça leur sera utile, même si, tu vois, ils semblent pas réceptifs, ou qu'ils restent un peu dans la résistance, donc c'est quand même un outil qui est indispensable pour le fond...pour se tenir dans les clous</p>			<p>quand tu t'habitues à faire du bilan... soit, voilà, tu t'automatises à un certain nombre de choses, soit tu rentres dans des habitudes</p> <p>- après est-ce que c'est lu et par qui ? honnêtement, je ne sais pas. Voilà.</p> <p>- en fait, c'est se dire « on n'en parle pas, donc c'est que tout va bien »</p>
4	<p>- le problème c'est que moi je suis un peu faussée, parce que l'évaluation dans tout ce qui est insertion professionnelle... c'est que la personne au final arrive à trouver du boulot, on va dire que c'est comme ça... que c'est l'objectif</p> <p>- moi ce que j'entends par évaluation, bon déjà, j'aime bien lire ce qu'ils mettent là (elle montre les questionnaires), parce que ça me permet, moi de voir ce qu'ils ont retenu du travail qu'on a fait ensemble. Donc, on voit un peu ce que la personne a retenu, pris du bilan</p> <p>- moi, ce que je fais aussi, quand je fais le bilan, je demande toujours à la</p>		<p>- l'évaluation du bilan de compétences, nous, on a que des écrits... enfin, il n'y a que ce que les personnes nous écrivent à la fin du bilan. Parce que après, de temps en temps, moi j'ai eu des contacts avec des personnes qui ont continué à me tenir au courant, qui me disent « voilà, j'en suis là, je fais ça, voilà... », mais après j'ai que le support papier sinon, et je trouve que des fois, enfin, t'es un peu frustrée parce que tu sais pas la suite</p> <p>- on va dire que l'évaluation du bilan de compétences, c'est à un moment donné, nous, se poser aussi des questions par rapport... à notre</p>	

<p>personne, au départ, quand on démarre, ce qu'elle attend du bilan, pourquoi elle fait le bilan. Et à la fin, je vois un peu si, on a été sur cet objectif-là, ou si ça a pu, des fois, dévier. Et là, je trouve, on voit un peu si on a suivi ou pas ce qui avait été décidé au départ, enfin, en tout cas, ce qui avait été mis au départ, comme objectif</p>		<p>pratique. C'est-à-dire que s'il n'en ressort rien, c'est que, on a peut-être aussi des questions à se poser par rapport à la façon qu'on a de faire les choses</p> <p>- c'est aussi, permettre à la personne, peut-être aussi d'évaluer le bilan, le parcours ... elle voit aussi l'évolution qu'il a pu y avoir au niveau de sa réflexion. Parce que tu pars d'un point, et puis tu te rends compte, qu'au fur et à mesure des fois, tu aboutis sur autre chose, et pas sur ce qu'on avait fixé comme objectif</p> <p>- pour moi en tant que psy, je trouve que l'évaluation du bilan... c'est nous surtout aussi, de voir, si au niveau de nos pratiques, on répond ou pas, aux attentes des personnes, si on arrive à se coller à ce qu'elles ont besoin</p>	
--	--	---	--

Synthèse des réponses sélectionnées par rapport aux questions 1 à 5 du guide d'entretien bénéficiaires bilan :

	<p>Q 1</p> <p>Que signifie pour vous le terme « évaluation » de manière générale ?</p>	<p>Q 3</p> <p>D'après vous, quel est l'objectif de l'évaluation du bilan de compétences ?</p>	<p>Q 4</p> <p>Cette démarche vous a-t-elle semblé pertinente ?</p>	<p>Q 5</p> <p>Cette demande vous-a-t-elle mit mal à l'ai ou en difficulté ?</p>
<p>5</p>	<p>- évaluation je dirais, à la fois, tests pas dans le sens examen... tests de niveau, ... tests d'aptitudes ou tests d'efforts, d'accord. C'était dans cet esprit là de tests. ... une photo, un moment donné, une photo instantanée</p> <p>- savoir où on en est à un moment de sa vie... évaluation générale... où on en est quelque soit le domaine... que ce soit au niveau langues, ou autres....</p>	<p>- on a fait un point sur les attentes au départ du bilan, si le résultat correspondait à mes attentes, si la finalité correspondait à mes attentes... si le contenu, du bilan correspondait aussi à ce que je souhaitais faire</p> <p>- tout simplement... pour arriver à cadre les choses</p> <p>- voir l'écart entre le début du bilan et la fin</p>	<p>- oui ça me convenait...</p> <p>- après je suis quelqu'un qui parle énormément donc c'est vrai que j'aurais bien aimé peut-être un bilan un peu plus long... pour vraiment revenir sur tous les petits détails</p> <p>- moi je trouve que c'est bien, ça permet de voir aussi entre le début et la fin</p> <p>- on voit vraiment l'écart, on voit vraiment par quelles étapes on est passé</p>	<p>- non... pas du tout</p> <p>- les échanges se sont bien passés... donc au final faire le bilan... ça allait de soi</p> <p>- ça ne m'a pas paru choquant, bizarre ou autre ... pour la conseillère de savoir comment c'était perçu</p>

		<p>du bilan</p> <p>- voir par rapport aux attentes que l'on a au début du bilan, la réalité des choses et le résultat si l'on est satisfait du résultat par rapport au début... On peut avoir complètement changé au cours du bilan...</p> <p>- ça permet de voir, de refaire le point sur le contenu du bilan, entre les tests, les entretiens, entre la recherche sur ordinateur des différents métiers, entre les enquêtes, c'est assez varié</p>		
6	<p>- l'évaluation, pour moi c'est faire le point... sur les compétences que j'ai pu acquérir, sur aussi ce qu'il me reste de ma formation scolaire... faire le point de la personne... où j'en suis au niveau peut-être psychologique</p>	<p>- à synthétiser le travail qui a été fait et en extraire le fil rouge</p> <p>- ça sert à poser les choses, est-ce que, voilà... dans les questions, il y a les réponses... Toutes ces questions, c'était la quintessence de tout ce qui c'est passé pendant ces dix semaines à peu près</p> <p>- peut-être que ce bilan lui permet de savoir (à la conseillère) si c'est juste aussi. Si la personne a bien, comment je dirais ça, si elle s'est bien analysée pour elle aussi c'était important peut-être dans son bilan à elle de, à vous ça vous permet peut-être aussi de savoir si ce bilan, il est, il a une profondeur...</p>		<p>- non ça ne m'a pas mise en difficulté.</p> <p>- la seule chose c'est qu'on arrive à la fin et il faut pratiquement repartir se repositionner au début pour savoir qu'elles étaient ses attentes...</p> <p>- mais ... ça a été tellement dense et riche que... il a fallu se poser quand même pour répondre à ses trois questions. Voilà mais ça ne m'a pas posé de problèmes</p> <p>- mais j'avais l'impression que j'avais beaucoup de choses à dire et je savais plus comment les dire non plus. Ce n'est pas toujours facile de synthétiser</p>

7	<p>- évaluation pour moi, ça signifie faire une mise au point, mettre à plat un petit peu... ce qu'on fait là, où on en est...</p> <p>- voilà y'a pas forcément un critère de jugement dans le mot évaluation. C'est plus une observation générale de la situation qui permet de prendre des décisions pour modifier la situation dans laquelle elle était avant ou pas d'ailleurs...</p>	<p>- c'était voir si j'avais trouvé une satisfaction et si ça avait répondu à mes attentes de départ. Puisqu'on me demandait mes attentes de départ. Et l'état d'esprit dans lequel j'étais une fois le bilan de compétences fini. Donc c'était je pense, un moyen pour elle de vérifier que j'avais atteint mes objectifs</p>	<p>- oui... même si c'est un peu difficile finalement de répondre aux questions... parce que... c'est tellement clair dans ma tête que j'avais presque du mal à le retranscrire... J'étais satisfaite complètement du bilan de compétences... j'avais trouvé la méthode adéquate... vraiment j'étais satisfaite, c'était presque difficile, du coup, de le retranscrire sur papier...</p>	<p>- pas du tout - je peux comprendre, déjà parce que dans mon travail on a tendance à faire des évaluations régulièrement de ce que l'on fait</p> <p>- je le prenais à la fois pour moi et je me disais que c'était aussi pour la personne qui fait passer le bilan de compétences... un moyen de s'évaluer elle aussi de voir si... si elle avait fait le boulot correctement...</p>
---	--	---	--	---

4.2 Tableau 2 : Discours sur les questionnaires utilisés

Synthèse des réponses sélectionnées par rapport à la question 3 du guide d'entretien conseillères bilans :			
Q 3 Que penses-tu du 1 ^{er} questionnaire d'évaluation à chaud ?			
	Discours de type positif / constructif / favorable	Discours de type négatif / critique / les limites	Réflexions / Axes d'améliorations proposés, envisagés
1	<p>- ça permet à la personne d'avoir au clair quand même ses attentes, de les reprendre, après on peut identifier aussi ce que les personnes préfèrent dans le bilan, ou pas</p> <p>- ça permet de voir aussi qu'est-ce qui a été vraiment utile pour elle à ce moment là</p> <p>- personnellement, je trouve qu'il est utile... vraiment pour la conclusion. Enfin, moi je m'en sers</p>	<p>- le questionnaire est peut-être incomplet, y'a des choses qu'on pourrait retravailler à LABO, je pense</p> <p>- il est peut-être un peu trop général</p>	<p>- en travaillant dans d'autres structures, il y avait d'autres types de bilans qui étaient aussi pas mal, donc on pourrait se servir aussi de ces trames là d'évaluations pour le retravailler</p> <p>- il faut peut-être qu'on définisse qu'est-ce que c'est l'objectif de l'évaluation d'abord</p>
2	<p>- c'est plutôt positif. Après ça laisse une trace écrite... donc, on peut toujours y revenir... parfois, on n'a pas forcément le temps de le lire de suite, donc, ça permet aussi de gagner peut-être du temps quand il manque</p>		

	sur les 24 heures		
3	<p>- ça fait cheminer la personne, « au fait, c'est pour quoi que je suis venue en bilan ? »... c'est un point que tu fais une fois que la prestation elle est finie, et tu les as au moins éclairés là-dessus, c'est une évidence</p> <p>- « qu'est-ce que je retiens du contenu du bilan ? », c'est intéressant parce que... c'est parfois des choses, je suppose, enfin de mes souvenirs, et puis même, souvent, les gens, ils nous étonnent, parce que ce qu'ils ont retenu c'est toc, c'est toc, c'est des petits points comme ça, et on est souvent étonnés de dire « ah oui, c'est ça ! »</p>	<p>- moi, je me rends compte à la relecture que, assez souvent, on va avoir un petit peu la même chose</p> <p>- les personnes ont du mal à prendre le temps...de réfléchir, parce qu'on le fait toujours dans des conditions, encore une fois de temps, qui, la plupart du temps, sont très restreintes</p> <p>- c'est des attentes formulées à la fin...c'est-à-dire qu'elles ne reflètent pas les attentes du départ, elles reflètent les attentes à la fin, mais, bon, c'est déjà ça</p> <p>- il y a aussi des gens qui sont très embêtés avec ça, et qui, à la limite, ne vont pas te dire un truc parce que ils n'ont pas le temps, et qu'il leur faudrait vraiment des moyens pour le formuler bien, et du coup, peut-être, ils vont faire l'impasse sur ça, parce que... ils se sentent en-dessous, démunis, ça va pas être bien dit, ils vont rien comprendre... des fois t'en as... ils ont gribouillé, et du coup, ils veulent pas te le rendre, enfin voilà, il peut y avoir des choses comme ça</p> <p>- souvent les gens, ils sont... hyper courts quand même... assez synthétiques, ils prennent ça un petit peu pour une interro... ce côté, il faut que j'écrive bien, il faut que je fasse attention à mes mots</p> <p>- ça laisse pas tellement le temps à la personne, je te dis, ou d'aller chercher ses mots, ou de se débarrasser un peu de cette idée que c'est pas elle qu'on évalue et que ce qui nous intéresse c'est le fond et pas la forme, et que voilà, c'est un endroit où elle doit pouvoir lister tout ce qu'elle veut</p> <p>- t'en a ils se foutent pas, ils remettent tout aussi, donc, bon,</p>	<p>- des fois d'ailleurs moi je le laisse, et la personne me le renvoie, parce que je vois bien que là, alors qu'elle a énormément de choses à dire... le moment est pas propice, on vient de finir le truc... donc, déjà, elle a beaucoup de mal à...élaborer le contenu, et à s'assurer quelque part, qu'elle a bien répondu, qu'elle a rien oublié, qu'il n'y avait pas des éléments qui, en fait, ont été super importants, mais sur le coup, elle n'y a pas pensé, donc, voilà, il y a déjà cette idée du moment</p> <p>- peut-être que, nous, on ne prend pas suffisamment le temps d'expliquer non plus, à quoi ça va servir, de les remettre dans cette consigne de liberté totale, même si on essaie de le faire, mais peut-être il y a... certaines personnes avec lesquelles il faudrait qu'on en parle plus tôt, moi, je me rends compte que je pense pas quand je démarre le bilan, de leur dire qu'ils auront une évaluation à la fin... Ça, ça fait partie des choses que je peux corriger, parce que... on oublie en cours de bilan, mais quelque part, quand on te donne la feuille à la fin, et ben du coup, « ah oui, tiens, c'est vrai, vous me l'aviez dit ! », donc, ça c'est une première chose, moi, je sais que des fois j'oublie de le dire</p> <p>- « en quoi a-t-il répondu ou pas à mes attentes ? » voilà, moi ça je pense, si tu veux, comme s'est présenté dans le questionnaire, ça incite sans aucun doute, plutôt à aller du côté du répondu... et voilà, je pense que si on avait des choses à cocher, moi, plusieurs personnes m'ont dit « ben moi, si j'avais des choses à cocher... un degré de satisfaction sur une échelle à mettre, bien évidemment</p>

		<p>t'en a pas grand-chose à tirer</p> <p>- sur ce questionnaire-là, bon on l'a pour l'avoir, on a le minimum, mais je pense que, tu vois, on est vraiment dans une forme ...dans un moment... et puis qu'on peut facilement améliorer, enfin, vraiment facilement, mais bon, tout dépend de ce que l'on veut recueillir si tu veux</p> <p>- après, ça a le mérite d'exister, mais bon, c'est vraiment...c'est sommaire... le souci c'est que ça peut mettre la personne en difficulté, et ça n'amène pas réellement quelque chose qui nous donne je pense une visibilité du travail tel qu'on l'a fait ...et comme on ne sait pas à quoi ça nous sert, on l'a comme ça quoi, voilà</p>	<p>que j'aurai répondu d'une façon vachement plus riche »... enfin, genre « bon, moi, je peux m'en débrouiller, mais, euh...voilà », parce que les gens se sont habitués, quand tu regardes n'importe quel sondage, n'importe quelle chose où on évalue, ton goût pour le produit machin, etc...maintenant tu as des échelles, donc, si tu veux, c'est quand même beaucoup plus nuancé, et tu n'as pas cet arrêt de l'écrit... de la formulation, que ce soit toi qui dois rédiger et t'exprimer clairement sur les choses, donc, si tu veux, si tu leur mets une échelle de 1 à 5, des machins à cocher, plutôt satisfait machin, ben tout ça c'est parfait, parce que du coup, ils trouvent une liberté d'expression, même s'ils veulent pas, tu vois, qu'ils ont l' idée que ça peut te nuire, bon à la limite, ils n'iront pas dans les extrêmes, mais voilà, tu leur ouvre un champ, si tu veux, qui est quand même , ouf, eux ils sont euh, voilà, déjà, c'est plus facile de répondre, et puis, à la limite ça a un côté, ça a répondu en ça, tac, tac, tac, ça n'a pas répondu en ça, enfin, tu vois, donc là, on est dans un truc qui est un petit peu fourre-tout (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud) et je sais pas s'il y a des gens qui disent « ça n'a pas répondu », mais je ne pense pas. Je pense que dans les circonstances où ça se déroule, il doit y avoir très peu de gens qui prennent..., tu vois, qui sont dans cette situation, à dire « par contre, j'aurai aimé ça, j'aurai aimé ça, ou voilà, on n'a pas assez passé de temps »</p> <p>- on le fait pour quoi ? C'est vrai que si on se redéterminait un petit peu, et grâce à ton boulot, je pense que c'est ce qui va se faire, se redéterminer, « au fait, à quoi il peut nous servir ? », en plus de l'avoir fait réglementaire, machin, et tout, en plus de l'archiver, à quel moment ça peut être de la matière pour nous ? ... tu vois, y compris</p>
--	--	---	---

			<p>collectivement... moi je suis sûre que le truc on peut, enfin, on pourrait vraiment facilement l'améliorer, mais pour l'améliorer, il faut qu'on sache à quoi il va nous servir... Donc, tant qu'on ne sait pas à quoi il va nous servir, on est tous contents... on l'a, il est là, il est dans nos papiers, on le sort, on le fait, mais voilà, on n'en tire rien</p> <p>- mais je me souviens plus par contre des formes de ceux avec lesquels j'ai pu travailler avant, mais je pense qu'on était dans des choses plutôt comme ça (elle montre le questionnaire d'évaluation à 6 mois), c'est-à-dire que...qu'il était plus long déjà, on n'était pas que sur les 3 questions, c'était plus long...et je pense que ça avait déjà été un petit peu travaillé... ça avait déjà été un document qui avait été régulièrement élaboré... où on avait posé les objectifs pour nous... de quoi on a besoin, de savoir si on a bien fait ça, mais toujours ce cadre quoi, est-ce qu'il a bien une correspondance entre ce que vous demandiez au départ et ce que vous avez obtenu à la fin, donc on est toujours dans cette logique quand même. Et puis, après de tester un peu la qualité sur, voilà, des choses comme ça, au niveau du contenu, bon, et encore une fois, il y a une marge entre qu'est-ce que vous en reprenez et qu'est-ce qui va vous être utile, enfin, on n'est pas non plus sur les mêmes choses. On peut avoir adoré d'avoir étudié ça, ou d'avoir regardé les fiches métiers, ou d'avoir, et puis voilà, peut-être ils ont beaucoup aimé et ils vont te le mettre là, et est-ce que ça va leur être utile, c'est une question différente quoi</p>
4	<p>- je trouve qu'il reflète bien, enfin, ça me permet de bien voir ce qui s'est déroulé au cours du bilan... ça fait ressortir aussi les moments qui ont été pour eux, les plus importants. Alors, que ce soit au niveau du contenu, et au niveau ici (elle montre les</p>		<p>- après, est-ce qu'il faudrait rajouter des choses ou pas...je sais pas, parce que je m'y suis pas suffisamment penchée... on prend pas le temps...donc, je sais pas, mais déjà, ça, je trouve que c'est intéressant</p>

<p>questions 2 et 3 du questionnaire d'évaluation à chaud), on se rend compte que...ces deux pôles là, je trouve que souvent c'est intéressant de les lire. Parce que là où ça les a le plus touchés, interpellés, remis en question, là où ça leur a le plus apporté aussi. C'est vraiment ces deux questions-là (elle montre les questions 2 et 3 du questionnaire d'évaluation à chaud), je trouve qu'elles sont hyper importantes. C'est là où les gens généralement s'expriment le plus</p> <p>- ça me donne quand même un bon baromètre de, de, de ce qui s'est passé pendant le bilan.</p>		
---	--	--

Synthèse des réponses sélectionnées par rapport à la question 4 du guide d'entretien conseillères bilans :

	Q 4 Que penses-tu du questionnaire de suivi à 6 mois ?		
	Discours de type positif / constructif / favorable	Discours de type négatif / critique / les limites	Réflexions / Axes d'améliorations proposés, à envisager
1	<p>- l'évaluation à 6 mois est plus complète en fait</p>	<p>- je trouve dans ce questionnaire là c'est qu'à la fin y'a une super grande plage pour dire les insatisfactions... je pense que c'est pas forcément utile d'avoir une demi page entière pour des insatisfactions, dans le sens où très souvent les personnes en ont peu, ou pas</p>	<p>- cette phase « insatisfactions » je la diminuerai moi. Je n'en ferai pas autant</p>
2	<p>- alors, il est utile et pas utile...</p> <p>- il est utile parce que de toute façon... ça permet surtout de marquer ce suivi là, d'avoir une trace écrite, et surtout de pouvoir revoir la personne et... peut-être faire un petit peu de régulation par rapport à son plan d'action, où elle en est, de quoi elle a besoin</p> <p>- je trouve que un suivi dans les bilans de compétences, à 6 mois... une évaluation, peu importe quoi... ça permet de faire de la régulation, de voir où la personne en est...le moment il est fixé à l'avance, donc elle se dit même pas « je peux, je peux pas la</p>	<p>- alors, il est utile et pas utile...</p> <p>- après, sur la trace écrite... sur le suivi comme ça oui, après sinon, de là à ce que ce soit, enfin, de là à ce que ce soit écrit (appuyé), voilà, je sais pas... je sais pas si c'est pertinent</p>	<p>- j'ai pas forcément plus de recul que ça là-dessus, je sais pas trop ce qu'ils en font... dans les sphères au-dessus</p> <p>- un suivi à 6 mois à l'oral serait peut-être plus pertinent</p>

	<p>rappeler ? », parce que finalement, on s'aperçoit qu'ils en ont besoin quand même... Et du coup, ça se fait là, parce que sinon, ils ne nous sollicitent pas forcément après ...même si je leur dit... mais c'est vrai qu'après la prestation elle s'arrête. Et c'est plus le lieu. Alors que comme ça fait partie de la prestation, du coup, y'a un lieu vraiment, un moment, dédié à ça... Et du coup, voilà, c'est pertinent à ce moment là oui</p> <p>- j'imagine que ça peut remettre la personne, à un moment donné, dans son bilan. Et de refaire l'état des lieux à 6 mois : « où j'en suis aujourd'hui par rapport à ce que j'ai fait dans cet accompagnement là ». Donc, oui, c'est pas mal...c'est bien pensé</p>		
3	<p>- en y jetant un œil, oui, on y redéfini les choses qui sont objectives, on repart sur la question des attentes au bilan, avec une numérotation...d'accord (elle regarde le questionnaire), donc ça c'est un petit peu un guide, donc là, après, c'est pas mal, oui, non, précisez (elle montre la troisième question), ça oblige les gens quand même un petit peu à se remettre dans le bain, enfin, à faire un retour quand même sur ce qui s'est déroulé depuis le bilan, et puis...voilà, bon c'est pareil hein, l'intérêt de l'avoir fait : « a-t-il répondu à ses attentes », oui, disons qu'ils ont un petit peu plus de marge de manœuvre, du temps s'est passé</p> <p>- là on l'a l'utilisation (elle montre la question 5 et le lit à haute voix), donc « quelles sont les phases du bilan qui été pour vous les plus utiles pour votre vie perso ou professionnelle ? », bon là, oui, c'est-à-dire que là</p>	<p>- sur celui-ci (elle montre le questionnaire d'évaluation à 6 mois), je le vois moins, parce que c'est vrai que sur les dossiers de suivi à 6 mois... des fois, on n'a pas le suivi à 6 mois, je ne revois pas la personne, donc, du coup, peut-être elle renvoie le document, ou pas ...c'est sûr que si la commerciale l'a, je pense qu'elle m'en met une copie quelque part, ou je ne sais même pas, donc, voilà, moi, celui-là je l'ai très peu vu, je l'ai très peu utilisé</p> <p>- après « est-ce que votre vie professionnelle a évolué ? » (elle lit la question 6), là c'est pareil, c'est un petit peu...c'est large ! ... évoluer, stagner, enfin, tu vois, là, si on leur proposait différents trucs : « vous êtes toujours dans la même situation et elle vous convient, ou vous êtes toujours dans la même situation et elle ne vous convient pas », enfin, tu vois, je pense que des fois, enfin</p>	<p>- ça serait bien de savoir aussi l'outil en général : « est-ce que vous le conseilleriez ? Et pour quelles raisons ? », même si c'est subjectif, même si c'est ce que vous, vous avez retenu, voilà, c'est ça qui est intéressant de savoir aussi, tu vois : « l'outil, ben voilà, ça peut peut-être servir, mais pas à moi, je trouve ça nul, c'est du temps qui m'a été utile, j'étais contente parce que j'allais pas au boulot ce jour-là », enfin, tu vois, il y a tout ça dedans, mais ça à l'oral, ça t'es dit quoi !</p> <p>- et après, « les évolutions que vous proposeriez », pourquoi pas... en disant, de l'accueil, du déroulement, de l'entretien, le temps, enfin, tu vois, dans ce cas-là soit, encore une fois, on leur propose nous-mêmes, tu vois, au lieu des trois petits points, on fait nous-mêmes un truc, parce qu'on a bien repéré, nous, quels sont les éléments qualité, tu vois, et puis du coup, on leur soumet avec un truc précis, machin...</p>

<p>on a vraiment la vision, en tout cas pour nous, pour LABO, à tous les niveaux, de l'impact 6 mois plus tard, de ce qui a été brassé, de ce qui a été planifié... donc ça c'est déjà de la matière, à mon avis, où on peut quand même avoir une visibilité plus intéressante, et si on se met un petit peu à les épilucher régulièrement, en essayant de se mettre un peu des items et tout</p> <p>- on peut vraiment aller un petit peu plus loin sur ce questionnement de l'utilité, c'est-à-dire est-ce que vraiment ils se sont emparés des trucs, et est-ce que vraiment, ils s'en sont servi concrètement, et encore une fois, que ce soit personnel ou pro c'est pas mal, parce que on sait bien que ce qu'on débloque c'est pas que professionnel</p>	<p>là, il faut un petit peu mâcher le travail parce que bon, derrière « évoluer », tu as vraiment absolument tout, et si tu ne reviens pas à ce qu'étaient les moteurs essentiels de la personne, c'est-à-dire si dans son boulot, évoluer, c'était avoir un meilleur poste, si « évoluer » c'était modifier ses conditions de travail, si c'était ne plus avoir le même chef, si c'était avoir plus de responsabilités, enfin, tu vois, si tu n'as pas vraiment de quoi suivre concrètement, en disant, cette personne c'était quoi l'évolution pour elle, ben (elle frotte ses mains), vas-y hein, récupère pour savoir s'il y a eu évolution (rires) ! ... elle peut pas te le dire, enfin tu vois, comme on est en question ouverte, enfin, à la fois, avec du oui, non, qui est très tranché, bon même si ils ne répondent pas oui, non, « en quoi ? », bon, tu vois, c'est compliqué... est-ce que c'est à la portée de tous ?, est-ce que, encore une fois, c'est quelque chose qu'ils ont envie de faire aussi six mois plus tard ?, et puis si ça les renvoie à un « mince ! non, ça n'a pas du tout évolué », « ben, c'est parce que j'ai rien fait de ce que je devais faire... », ben, tu leur mets un petit coup derrière les oreilles, mine de rien, alors que c'est pas ça que tu cherches à évaluer, tu vois, c'est pas ça, c'est plutôt d'essayer de voir quel petit truc a pu être utile quoi. Et du coup, dans l'idée d'évaluer, enfin, est-ce que ça a évolué, c'est plutôt, est-ce que vous, vous vous sentez mieux au travail, est-ce que vous, vous avez mis des choses en place, est-ce que vous êtes plus assuré, est-ce que vous voyez les choses différemment, tu vois. C'est tout ça qu'on devrait questionner</p> <p>- et après celle-là (elle lit la dernière question de l'évaluation à 6 mois) : « les insatisfactions ou critiques que</p>	<p>- « Quelles évolutions nous proposeriez-vous ? », à ce moment-là, moi, je pense que c'est la structure qui interroge. Voilà : « Dans ce que vous avez vécu à LABO, dans les conditions où vous avez été reçu, et ben, mettez-nous une note. » Voilà. Et là, on leur décline des trucs, et il y a les aspects environnement, espace, temps, et puis, la personne, ça c'est bien passé ou pas, et puis effectivement, la qualité de l'accueil, tu vois, du coup, on peut en profiter aussi pour qu'à LABO, on ait l'évaluation aussi sur d'autres trucs</p> <p>- soit on... nous, on sait sur quoi on veut être évalués... du coup, on le met quoi ! Tu vois, et puis, on y met une échelle et puis au moins on a une réponse. Soit, ben, à la limite, on le met en question ouverte, voilà : « Si demain, on vous demandait votre avis pour faire évoluer le bilan, ben voilà, qu'est-ce que... »</p> <p>- je pense qu'ils vont faire d'autant plus cet effort de passer un quart d'heure ou une demi-heure dessus que on est extrêmement clairs pour leur expliquer encore une fois, pourquoi on les questionne là-dessus et à quoi ça va nous servir à nous, tu vois, et du coup, ça leur permet vraiment de dire... c'est un espace ouvert quoi</p> <p>- et y'a, qu'est-ce que vous en avez fait c'est une chose, mais y'a aussi tous les éléments que vous pouvez nous renvoyer sur notre mode de fonctionnement, et on peut améliorer tout, le bilan certes, mais aussi ... tout ce qu'il y a autour. Et ça, je pense que c'est vraiment un truc qu'il faut, enfin, qui, qui, qui ferait du bien à tout le monde. Et puis, si on questionne, ça veut dire qu'on s'est interrogés avant, et ça veut dire que du coup, même si l'outil, il faut toujours le peaufiner hein, de toute façon, il n'y a pas un bon outil à un moment hein, mais rien que la réflexion qu'on ferait avant, si tu veux, pour se doter</p>
--	--	--

		vous pouvez formuler à propos du bilan » ...alors celle-là elle devrait déjà être en deux parties , c'est deux questions dans une. Il y a déjà les insatisfactions ou les critiques que l'on peut faire par rapport au bilan ...à votre bilan , ou au bilan de compétences en général d'ailleurs, parce que si tu veux, ça les implique moins, et quelque part, c'est pas votre bilan à vous, enfin tu vois, tu les interroge sur la façon dont ils ont vécu leur bilan c'est sûr, mais sur la représentation au sens large , ça sert, ça sert pas ?	d'un truc un petit peu plus : « Ah ça nous fait prendre des options, ça nous fait discuter, pas que entre les gens de l'équipe bilan, enfin, tu vois, c'est là qu'il y a un intérêt moi je trouve, réellement quoi. Et puis qu'à un moment, entre nos interlocuteurs (elle cite le prénom de la commerciale), qui avec les bilans, avec (elle cite le nom du directeur), avec une responsable pédagogique, avec les gens, avec les formateurs, et tout, on ait un petit peu cette discussion : « au fait, aujourd'hui la qualité, c'est quoi pour nous ? » , enfin, voilà, ça peut être un super biais pour mettre des choses comme ça en place quoi
4		- alors, malheureusement , celui-là, on l'a pas souvent ... elle nous les fait passer hein des fois les 6 mois, tu sais, mais y'a pas grand-chose dessus, et puis t'en n'a pas souvent . Moi, j'aimerais qu'il y ait un peu plus de retour . Ça manque	

Synthèse des réponses sélectionnées par rapport à la question 5 du guide d'entretien conseillères bilans :

Q 5 - Penses-tu qu'ils évaluent les objectifs du bilan fixés par la loi ?			
	Discours de type positif / constructif / favorable	Discours de type négatif / critique / les limites	Réflexions / Axes d'améliorations proposés, à envisager
1	- de manière générale je pense - celui à 6 mois va aller plus répondre à : est-ce que vous êtes engagé dans une formation ? Si oui laquelle ? Donc y'a plus cette idée d'évaluation qui est... un peu plus présente	- moi je pense qu'ils pourraient être retravaillés ces questionnaires - disons que celui « à chaud » est beaucoup moins détaillé que celui à 6 mois - celui « à chaud » ça va être moins évaluer cette manière là en fait. C'est quelles sont vos attentes ? Est-ce que vous avez aimé, pas aimé etc ? Ce n'est pas autant détaillé, je trouve	
2	- oui, « faire le point » ça, oui ça permet de refaire le point, et c'est bien justement ce que je disais en fait, ça fait faire un peu le point - par contre, je trouve que les		

	<p>questions elles sont pertinentes parce que ça leur permet effectivement de coller. Maintenant, moi je pense que c'est parce que ... cette question là je me l'étais pas posée, tu vois. C'est parce que tu me la poses maintenant que moi, j'y trouve du sens, mais enfin c'est un peu comme dans les bilans en fait, si on vous pose pas la question, vous ne fabriquez pas de sens.</p>		
3		<p>- celui-là (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud) clairement non (appuyé)... clairement non, c'est, est-ce que voilà, est-ce que « vous avez bien eu ce que vous vouliez, et c'était quoi que vous vouliez au départ ? », donc celui-là non</p> <p>- celui-là... (elle passe au questionnaire d'évaluation à 6 mois), je suis pas sûre, mise à part cette question-là (elle montre la question 6), où on a un petit peu des choses liées à cette notion de perspective et de développement professionnel... Et, peut-être dans « les phases de bilan qui ont été utiles pour la vie perso et pro ? »... ces deux questions-là (questions 5 et 6), qui peuvent permettre de recueillir un petit peu ce, ce qui est posé là (elle montre le texte de loi)...en gros, c'est tout</p> <p>- voilà, on est quelque part ici dans un questionnement qui est le même que celui-là, hein (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud), c'est-à-dire qu'on est dans les attentes, et « est-ce que ça a répondu aux attentes ? », et voilà, comme je te dis, les attentes, elles sont déjà ici (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud), elles sont reconstruites deux mois plus tard, ici (elle le questionnaire d'évaluation à 6 mois), alors ici c'est huit mois plus tard, donc... donc, la matière !! pff,</p>	<p>- moi je pense que c'est quelque chose qui doit être mis en place au niveau de la structure, que on doit se doter de ça, c'est-à-dire qu'on doit aller jusqu'au bout de ce qui a été mis ici, là-dedans, et que de toute façon, être garant de la qualité, ça repose pas sur la capacité ...à défendre notre professionnalisme, et que si on jalonne pas toutes ces choses-là, et ben, non seulement, nous on travaille à vue, ce qui n'est pas confortable, c'est-à-dire que ça nous apporterait à nous du confort, si plus souvent on s'interrogeait là-dessus, après il faut aussi que ce soit un espace libre et un espace ouvert. C'est-à-dire sans jugement, sans résistance, et comme ce sont des choses qui se, qui se... qui sont pas habituelles, enfin, la réunion, en tout cas, est déjà pas facile à mettre en place à LABO, y compris pour des échanges d'infos, pédagogiques, des groupes, des trucs qui sont archi nécessaires, mais la réunion pour une éval, euh, voilà, moi, j'en ai jamais eu, enfin, voilà, hein. Donc, je dis pas qu'on n'en aura pas, mais en tout cas, je pense qu'elle est extrêmement importante et que c'est quand même quelque chose qui va avoir aussi des effets sur, sur nos relations professionnelles entre nous... parce que même si, voilà, enfin ça va amener tout le monde un peu sur cette idée d'écouter comment fait l'autre, de pas être dans le jugement, et voilà, et je pense que c'est quand même quelque chose qui est indispensable, et qui est</p>

		<p>pff (elle fait des gestes), elle a été, hein, voilà ! Et de la déperdition, et de la reconstruction, donc, on a des chances pour qu'ils nous disent oui (rires), oui, oui !!! On est bien, on est bien en fait !!! (ironique), on a un outil qui va dans le bon sens (elle rit) !!! Ouai...</p>	<p>inévitables, enfin, que voilà, qu'on soit sur le jugement, on l'est, et c'est quelque chose sur quoi il faut qu'on progresse parce que ça fait partie de notre boulot... Faut qu'on se dise, ben, voilà, dans nos axes de progrès, on a ça, et puis, on le fait. Et que ça sera vraiment bénéfique pour tout le monde, et s'il y aussi des résistances, et ben, ça fait aussi partie du jeu</p> <p>- tu vois, on s'est jamais interrogées sur « comment tu le présentes toi, à la fin ? » (petits rires) « ton questionnaire d'évaluation » !</p>
4	<p>- on va dire, que peut-être, les attentes (elle fait référence aux questionnaires), on y répond, puisque quand on parle d'attentes, il y a la motivation quand même, ce qui te motive pour le bilan... on a la notion de projet professionnel qui apparaît quand même, mais bon... dans les attentes ça peut apparaître, mais pas systématiquement non plus</p>	<p>- tout dépend, si pour eux, ils ont tout axé sur les compétences professionnelles, donc ça peut y répondre si ils ont retenus ça, du bilan... mais... on va dire que globalement, peut-être que c'est pas tout à fait adapté</p> <p>- en terme d'analyser leurs compétences... je suis pas sûre qu'on arrive à la voir vraiment par le questionnaire... je suis pas sûre...</p> <p>- parce que, ce qu'on retient du contenu du bilan... dans le contenu du bilan, t'as quand même plein de choses quoi, donc, du coup, on n'évalue pas de façon spécifique, les compétences quoi. Donc, là c'est sûr que par rapport à la loi, peut-être qu'on n'y répond pas... enfin, en tout cas, en terme d'évaluation je parle hein, on parle pas du bilan hein !</p>	
Synthèse des réponses sélectionnées par rapport à la question 6 du guide d'entretien bénéficiaires bilan :			
Q 6 Que pensez-vous des questionnaires que votre conseillère vous a demandé de compléter ?			
	Discours de type positif / constructif / favorable	Discours de type négatif / critique / les limites	Réflexions / Axes d'améliorations proposés
5	<p>- sur celui-ci (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud), je pense que ça va parce qu'il est succinct... ça fait bien les trois étapes, même si au départ on se dit il n'y a</p>	<p>- 3 questions (questionnaire à chaud) au départ... ça faisait léger par rapport au bilan qui avait duré trois mois. Ça faisait un peu léger ... mais quand on lit les questions en fait, c'est ouvert, on peut mettre tout ce qu'on veut en fait...</p>	<p>- ici (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud) j'aurais mis déjà sur l'intervenant plutôt que sur le bilan en lui-même... l'intervenant ou la structure... ça dépend...</p>

<p>que trois lignes... ça... c'est pas mal...</p> <p>- celui là (questionnaire d'évaluation à 6 mois) est plus détaillé, c'est sûr... celui-là est beaucoup plus complet, détaillé, directif... c'est plus pour une évaluation du principe du bilan en lui-même</p> <p>- là (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud) c'est plus sur l'individu, à la fin de son bilan qu'est ce qu'il en a ressenti, et là (elle montre le questionnaire d'évaluation à 6 mois) c'est plus sur la prestation elle-même</p>	<p>- c'est ce qui m'avait étonné au départ, c'est que sur celui-ci (elle montre le questionnaire d'évaluation à chaud) on ne me demandait pas justement les relations avec les intervenants de LABO... je me disais, ça valorise pas non plus la personne avec qui j'ai travaillé pendant trois mois... c'était vraiment que moi... même si on dit toujours c'est vous qui faites tout au bilan... elle avait travaillé quand même...</p>	
<p>6</p> <p>- pour moi, elles sont très, très claires (elle parle des questions)</p>	<p>- par contre là (question 2 du questionnaire d'évaluation à chaud) je pense que ce que j'ai retenu, y a beaucoup de choses et c'est peut-être plus difficile de voir la richesse du bilan en une seule phrase. Cette question est trop large ou alors il faut la poser en tant que titre pour moi et mettre des sous-familles : qu'est que vous avez retenu du bilan... par exemple au niveau scolaire, au niveau de mes valeurs... voilà ça peut-être valorisant pour certaines choses mais je pense que c'est un peu large</p>	<p>- après on peut toujours... avoir des sous-familles, quelles sont les attentes... qu'est-ce que je retiens du bilan puisqu'il est à plusieurs niveaux...</p> <p>- ça pourrait être un peu détaillé... là évidemment on ne le détaille pas, je crois qu'on met ce que l'on a retenu après c'est l'essentiel aussi. Peut-être que sur certaines questions, y'aurait des familles à développer... parce que dans le contenu du bilan, c'est quand même... très large ce qu'on a abordé</p>
<p>7</p> <p>- c'était facile à remplir le questionnaire à chaud... parce que quand je suis ressortie de là j'étais boostée comme je ne sais pas quoi. Je savais exactement ce que je voulais faire, comment je voulais le faire, où est-ce qu'il fallait que je m'adresse, j'avais toutes les billes pour monter les dossiers et tout...</p>	<p>- c'est plus facile de remplir le questionnaire à chaud, que le questionnaire six mois plus tard...</p> <p>- j'ai eu plus de mal à remplir le questionnaire à six mois parce qu'en fait ce qui était limpide au niveau de ce que j'envisageais professionnellement a été complètement chamboulé en six mois dans ma tête. Ca n'a rien à voir avec le bilan de compétences... Donc du coup j'avais du mal à répondre aux questions parce que ça évaluait le bilan de compétences et effectivement, le bilan de compétences avait répondu à mes questions du moment mais... mais j'avais changé moi.... donc du coup j'ai eu un peu de mal à répondre en fait</p>	<p>- est-ce ça pourrait être « qu'est que vous avez retenu du bilan de méthodologie ? » quoi. Parce que finalement quand on fait un bilan de compétences un jour, peut-être que là, moi en l'occurrence, ça a évolué en six mois mais ça peut être cinq ans après. Peut-être que sans forcément repasser un bilan de compétences... on peut garder des billes... Voilà, parce que... ça m'est venue de suite d'aller rencontrer un professionnel, d'aller regarder la formation, de regarder les financements, de regarder tout ça....</p>

		- cette question-là (elle parle de la question 3 du questionnaire à 6 mois) m'avait bloquée parce que je focalisais sur le résultat en fait... moi je l'ai interprété comme telle, en gros êtes-vous satisfaite du résultat	
Synthèse des réponses sélectionnées par rapport à la question 7 du guide d'entretien bénéficiaires bilan :			
Q 7 Répondre à des questionnaires vous semble-t-il une bonne méthode ?			
	Discours de type positif / constructif / favorable	Discours de type négatif / critique / les limites	Réflexions / Axes d'améliorations proposés
5		- je dirais qu'il faut les deux à la fois : un support écrit et une discussion orale - pour le bilan du bilan, j'aurais bien aimé avoir plus de temps... pour parler du contenu, de la forme, le fond, le comment c'était réparti dans la semaine... ce genre de choses quoi.... - l'oral peut y répondre mais après je ne sais pas ce qu'il en reste du coup de l'oral	
6	- je pense que l'écrit pose dans la matière les pensées... je pense qu'il faut quand même un écrit pour poser les choses. Les paroles s'envolent, les écrits restent... - ça permet de retenir des idées essentielles de chaque chose. De les avoir écrites, je pense que c'est intéressant... Plus que dans la parole, dans la parole on se perd un peu, tandis que là il a fallu quand même extraire ce qui m'était resté	- je peux être gênée par l'écrit parce que ça se fait dans un temps donné et qu'on n'est pas avec un brouillon , je raye, je fais une jolie phrase donc et puis y'a toujours pour moi, y'a toujours une émotion... Donc c'est toujours un peu difficile de traduire en écrit parce qu'on est... enfin moi je suis sous émotion... comme certains sont sous adrénaline... - du coup on a l'impression que l'on perd un peu ses moyens... c'est ça le problème de l'écrit... c'est tellement riche (le bilan) ... c'est un peu banal... et ben oui ça a répondu à mes attentes.... Voilà, une fois posé on trouve ça un peu pauvre peut-être, ça reflète pas vraiment... alors après pour la personne qui nous a suivi, je présume que ce qui enrichit, elle, son travail, c'est toutes les conversations qu'il y a eu autour du travail écrit... parce que c'est vrai, je pense que si ma	

		conseillère reprend mes écrits....c'est peut-être un peu triste ce qu'elle m'a mis... mais je pense quand même, pour moi c'était important de les poser par écrit	
7	- ça refait le point voilà on remet à plat , c'est vrai que quand on commence le bilan de compétences, on nous demande pourquoi on le fait et quels sont nos objectifs.... de se reposer des questions en fin de bilan, surtout pour le bilan à chaud... voilà c'est une relecture de ce qui s'est passé sur les deux, trois mois de bilan	- sûr que les questions sont très ouvertes ça peut être.... compliqué de répondre . Ca oblige, c'est vrai celui à six mois de se replonger dedans... C'est pas forcément facile , parce que l'on est passé à autre chose et, c'est vrai que moi je l'ai laissé un moment sur le bureau. Il a attendu un petit moment avant que je le remplisse. Parce qu'on le remet toujours au lendemain	- peut-être qu'effectivement quelque chose de plus facile à remplir, style QCM ou je ne sais pas... quelques choses de plus facile à remplir... peut-être qu'on le remplirait avec plus de cœur... peut-être des questions plus fermées - de voir les questions un peu avant . Et puis du coup si on a des questions sur des questions... vérifier comment y répondre. ca permet, d'y avoir réfléchi et de pouvoir dire mais cette question je l'interprète comme ça, c'est comme ça. Est-ce que c'est bien comme ça ?

4.3 Tableau 3 : Discours sur le contexte de l'évaluation

Synthèse des réponses sélectionnées par rapport au thème 3 du guide d'entretien conseillères bilans :				
	Q 6	Q 7		
	Comment procèdes-tu dans ta pratique pour utiliser ces questionnaires ?	Est-ce que cette façon de faire te semble adaptée ?		
		Oui	Non	
1	- dès le premier entretien j'explique à la personne qu'après il y aura tout un temps un peu plus administratif avec des signatures, et on prendra un temps de faire le bilan du bilan - et c'est à ce moment là, dans ce temps de faire le bilan pour le bilan, donc c'est vraiment à la fin de la séance que je laisse la personne remplir tranquillement - je lui indique les questions, je lui dis voilà, je vous laisse compléter	- parce que ça l'oblige à se reposer des questions , ça l'oblige à avoir l'écrit , donc de poser des choses qui se sont travaillées tout le long du bilan - ça l'oblige, gentiment bien sûr, y'a pas un caractère d'obligation, mais ça induit cette espèce de réflexivité, de temps de réflexion - c'est ça qui sert vraiment de support de discussion pour clôturer . Je pense que s'il n'y était pas (le questionnaire écrit) ça ne		

<p>tout ça, je vous laisse le temps</p> <p>- des fois je reste dans le bureau, des fois je ne reste pas, ça dépend.</p> <p>- ensuite, on en parle. Donc la personne aura tendance à me donner la feuille pour que je la lise, mais je lui dis « non non, moi maintenant c'est plutôt voilà, qu'est-ce que vous retenez, plutôt que de lire le document » et voilà, on en reparle ensemble par rapport à ce que la personne a pu retenir de ce bilan... voilà, et qui est complété par rapport aux éléments écrits, mais je ne vais pas forcément relire les éléments écrits</p> <p>- je pars d'elle, d'abord, de ce quelle DIT, et je complète éventuellement si je vois quelque chose qui m'interpelle sur ses réponses, voilà, mais le but c'est pas de vraiment s'en servir de manière très... pas en le reprenant mot à mot quoi</p>	<p>serait pas pareil</p>	
<p>2 - quand on arrive à la fin de la prestation... on fait le bilan à l'oral et puis après, je leur présente... le questionnaire à chaud, et puis, ils le remplissent et... parfois, on les relit, ensemble...</p> <p>- je leur explique que c'est le moment où il faut ... juger un petit peu le travail qu'ils ont fait. Avec moi. Ca permet nous, d'avoir... ce travail... cette amélioration continue... dans notre accompagnement, voilà. Donc, des fois je les lis, et des fois, je préfère pas les lire, et je les lis plus tard, ... pour pas leur mettre la pression peut-être...</p> <p>- et, pour le questionnaire</p>	<p>- il me semble que oui... oui... Pour moi, ça l'est. Mais, en même temps, ça l'est peut-être parce que c'est juste naturel, pour moi, de faire comme ça. Parce que c'est comme ça que je fais tous mes accompagnements. Beaucoup dans l'explication, le pourquoi, le comment... tu sais, le sens !!</p>	

	<p>de suivi, et ben, en général, on a fixé le rendez-vous, ils arrivent, ils s'installent et puis, on fait le débriefing sans le papier, et ensuite, je leur demande de remplir le questionnaire</p>		
3	<p>- avec une méthode qui n'est pas une méthode... avec l'idée que je sais que ça fait partie des documents qui sont faits à la fin</p> <p>- moi, dans la gestion du temps, je suis toujours assez limite, donc c'est vrai que moi, le dernier entretien, c'est toujours un moment que j'apprends... donc, ça je sais que c'est quelque chose que je néglige du coup... en ne prenant pas forcément le temps, et de le dire à la personne au départ qu'il y aura ça à la fin, en tout cas, je sais que pour certains j'oublie complètement, parce que j'y ai réfléchi depuis qu'on en a discuté... parce que je ne ménage pas forcément le quart d'heure... je le donne, bon, on va dire, dans les dernières dix minutes à la personne, en disant « bon, il faut qu'on se mette au clair », ou souvent, à la dernière séance, je finis l'administratif, Fongecif et documents à signer ensuite, c'est fait. Et je lui dis « tiens, on a le questionnaire, on se garde dix minutes à la fin pour le faire »... Donc, c'est dans ces conditions-là, qui sont pas très confortables, en même temps, la personne, souvent moi, clairement, quand je lui donne, je me lève, ou je me tourne vers l'ordi, je fais autre chose... « je vous laisse, allez-y tranquille, voilà, vous allez voir, c'est quelque chose qui est relativement simple,</p>	<p>- ça me semble plutôt adapté... oui, oui.</p> <p>- après, est-ce que je trouve que c'est bien par écrit ? Oui, parce que, voilà, enfin ça me dérange pas la forme écrite, je te dis, malgré les inconvénients qu'on a vu au niveau de l'expression et tout ça, pour la personne... moi, quand je travaille bien, bon pas tout le temps (petits rires), mais en tout cas comme j'ai appris à le faire, quand même, en fin de séance moi, chaque fois, je prends cinq minutes à la fin pour dire « bon, ben voilà, qu'est-ce que vous reprenez de la séance d'aujourd'hui ? qu'est-ce qu'on avait mis comme objectif au départ ?... »</p>	

<p>vous avez toute latitude, ne vous inquiétez pas, c'est pour évaluer notre travail »... en disant « c'est pas du tout une éval pour vous, c'est pour nous, ça fait partie de notre travail, et puis de toute façon, c'est comme le document de synthèse, ça fait partie du bilan, on a besoin de votre retour »</p> <p>- l'idée que les gens l'emportent si. Et notamment, les gens qui me disent « ah, ben moi, je peux pas vous faire ça comme ça, ou j'ai besoin d'y réfléchir, donc moi spontanément, je leur dis « ben, c'est pas grave, on prend une enveloppe en bas et vous me le renvoyez au courrier, si vous passez devant LABO, vous me le déposez », donc ça, ça m'est arrivé de procéder comme ça</p>		
<p>4 - là-dessus je suis très directe. Je leur dis que ça, je leur demande de le remplir, parce que à un moment donné, c'est bien qu'on fasse un point, et que moi aussi j'ai un retour par rapport à ce que j'ai fait en terme de travail</p> <p>- je dis : « vous, ça vous permet de faire un point par rapport au bilan, et puis, moi, ça me permet aussi de voir ce que vous en avez retenu, et moi, voir aussi, où j'en suis par rapport à ma pratique. » Je leur dis directement, systématiquement, tous les bilans. Donc, ils le savent pourquoi je leur fait remplir. Je leur explique bien que c'est pas pour eux, pour, voilà, pas pour les évaluer à eux, c'est vraiment pour évaluer ce qu'on a fait dans le cadre du bilan</p>	<p>- ça ne m'a jamais mise en difficulté. Non, non. Moi je trouve, pour moi, c'est important de la faire, parce que de lire les commentaires après, ça me permet de dire « ben oui, effectivement, y'a ça qui est bien ressorti...c'est vrai qu'elle a bien évolué sur ça... », non, c'est vrai que je trouve que c'est important</p> <p>- moi je suis à l'aise avec ce document, il ne me dérange pas</p> <p>- je trouve que le passage à l'écrit, c'est très important, enfin, moi, toutes les personnes ... même s'il y a des difficultés d'écriture, le passage à l'écrit est pour moi, important</p> <p>- quand tu écris, tu prends le soin d'écrire</p>	

<p>- moi, je les laisse tranquille. Souvent, ça m'arrive, si j'ai des choses à faire, je profite de ce moment là pour sortir, je m'en mêle pas, et je le lis même pas quand ils sont là. Je le lis quand ils sont partis.</p> <p>- on le lit pas ensemble, parce que je me dis que c'est une forme d'intrusion, pour moi, si je suis là, à regarder ce qu'ils font, je me dis, je les laisse pas...ils vont pas... ils vont pas mettre peut-être ce qu'il ont envie...je suis pas là pour superviser quoi. C'est leur espace et je leur laisse</p>		
<p>Synthèse des réponses sélectionnées par rapport à la question 8 du guide d'entretien bénéficiaires bilan :</p>		
<p>Q 8 Le contexte dans lequel vous avez répondu à ces questionnaires vous semble-t-il adéquat ?</p>		
<p>Oui</p>	<p>Non</p>	<p>Réflexions / Axes d'amélioration proposés, envisagés</p>
<p>5 - le contexte, lui est bon... donc là il n'y a rien à dire</p>	<p>- après peut-être un peu plus long dans le temps, dans la durée</p> <p>- c'est en repartant, que je me suis dit « tiens, j'aurais pu dire ça, j'aurais pu dire ça.... »... c'est après coup que j'y ai pensé, c'est pour ça je me suis dit peut-être que ça aurait duré un peu plus longtemps, peut-être que j'aurais pensé sur place</p>	
<p>6 - oui... oui... sauf que moi je dis j'étais sous émotion... parce qu'on arrivait en fin de parcours</p> <p>- donc moi je pense que pour moi, c'est bien comme ça</p>		<p>- plus de temps... oui... pour mieux m'exprimer et pour réfléchir, et transformer avec un écrit un peu clair... plus clair, plus riche mais... Est-ce que je l'aurais fait ??? Là on est obligé... Quand on vient ici on est obligé.</p> <p>... parce que je ne l'aurais pas forcément complété et renvoyé, mettons, s'il avait fallu juste le compléter et le renvoyer Je pouvais me dire mes attentes au départ du bilan ils l'ont... déjà je leur ai dit quand même.... ce que j'étais venue chercher.... bon, euh... et puis la conclusion ils l'ont aussi... on a conclu quand même... je pense que c'est bien de le faire sur le moment. Parce qu'en fait, je ne suis pas sûre que quand on a franchi ces murs-là, ...bon on met ça dans le sac... et puis le quotidien</p>

			revient ... alors peut-être.... ce n'est pas bien exprimé mais c'est fait
7	<p>- pour moi. C'était bien.</p> <p>- oui, voilà parce qu'on sait qu'on a une personne ressource à proximité si on a des questions. Ca m'allait bien.</p> <p>- ça m'a semblé intéressant... même pour nous de se replonger un peu dedans</p>		

4.4 Tableau 4 : Autres informations ou réflexions à propos de l'évaluation

Synthèse des réponses sélectionnées par rapport à la question 8 du guide d'entretien conseillères bilans :			
Q 8 Te sembles-t-il utile, pertinent, de réfléchir à l'amélioration de nos pratiques d'évaluation en interne ?			
	Oui / Favorable	Non / Réticences	Réflexions / Axes d'améliorations proposés
1	<p>- oui je trouve que c'est pertinent</p>	<p>- je suis pas une fan de l'évaluation. J'en vois l'objectif, j'en vois la nécessité, je trouve que c'est vraiment très utile, mais je me méfie à trop d'évaluation dans une société où on cherche tellement à évaluer tout... les pratiques, les ceci, les cela, donc ... attention à ce que l'évaluation reste à sa place de l'évaluation, voilà. Et que ce ne soit pas un outil de plus qui va être plus ... il faut que ça reste quand même un outil qui soit pas trop lourd</p> <p>- enfin que ça serve bien à ce que ça doit servir...</p> <p>- enfin voilà, il faut que l'évaluation ce ne soit pas un outil trop présent à tous les stades</p>	<p>- dans l'évaluation à chaud notamment, y'aurait peut-être des choses à améliorer, elle nécessiterait quelque chose de plus complet</p> <p>- il faut que ça reste dans une logique de qualité. Et que ça prenne pas le pas sur le quantitatif, le numérique, le statistique, ... Il y a sa part statistique puisqu'on s'en sert aussi pour ça, mais c'est aussi dans une démarche qualitative. Voilà. Il faut que vraiment l'évaluation reste dans cette démarche qualitative</p>
2	<p>- se poser des questions c'est toujours pertinent et c'est toujours utile. Après, est-ce qu'on va vraiment arriver sur une amélioration, je sais pas</p> <p>- mais je pense que la question elle peut se poser effectivement, de faire le tour, parce que je suis</p>	<p>- parce que je pense que, à un moment donné, il faut aussi savoir quand c'est bien, laisser des choses comme elles sont. A force de faire de la sur qualité, on arrive des fois dans l'absurde, donc... c'est un peu... donc, moi, pour l'instant, je le trouve bien,</p>	<p>- peut-être que c'est parce que moi je pratique les bilans depuis peu et que j'ai pas forcément ce recul là... Comme je disais, ces questions là, c'est parce que tu me les poses que moi après je me les pose, donc c'est, c'est... ce qui est bien hein ! Voilà, peut-être que là, d'ici la prochaine fois que l'on</p>

	<p>pas toute seule, d'autres peuvent penser à des choses plus pertinentes, ou pertinentes tout court, que moi, en fait, que moi j'ai pas pensé. Donc voilà. Mais oui, avoir un travail de réflexion c'est toujours pertinent</p>	<p>maintenant, qu'on se pose la question à un moment donné : est-ce qu'on l'arrange, enfin, est-ce qu'on l'arrange entre guillemets, est-ce qu'on l'améliore ou pas, est-ce qu'il y a des points à améliorer... moi, pour l'instant, j'en n'ai pas vu</p>	<p>va se voir, ça va cheminer aussi</p>
<p>3</p>	<p>- oui. Absolument. Utile, pertinent, alors, je dirais pas urgent, mais en tout cas, oui, à faire, et à faire, encore une fois, à faire d'une façon, enfin, dans le fond</p> <p>- c'est parce que on est dans un mode de fonctionnement dont tout le monde s'accommode, c'est parce que on pense, peut-être que ce serait... intrusif... enfin, je sais pas quelles sont les représentations qu'il y a collectivement sur l'évaluation et du professionnel, et de la prestation, et de l'organisme qui les dispense</p>		<p>- on sent bien que c'est quelque chose qui va pas venir du haut... à moins que... il y ait des réflexions là-dessus... Que ça peut être insufflé, encore une fois, par ces exigences de cahiers des charges des OPCA, etc... parce que, mine de rien, c'est un petit peu la commerciale qui peut être le vecteur un petit peu de ça, en tous cas, appuyer sur l'importance de faire ce travail, et que... c'est nécessaire à tous les niveaux, que, il faut qu'on ait cette volonté-là, et que du coup, on arrête de buter sur on n'est jamais ensemble, c'est difficile de se rencontrer, etc... qui est un des prétextes dans toutes les organisations, et que, il faut quand même qu'on arrive à dépasser ça... si c'est mis en avant comme étant l'un des objectifs, ben, voilà, on va se donner les moyens de le faire, et puis, après, ça va nous faire travailler différemment. Et, parce que je pense qu'on a toutes de la matière, toutes de la richesse sur cette question-là, et que, c'est dommage que tout ça on n'en fasse rien, voilà quoi... et que ce ne soit pas utilisé collectivement</p> <p>- cet outil là et cette réflexion-là vont nous être utiles pour les autres prestations, que du coup, c'est pas en individuel, quand tu remplis ton truc, ton bilan, machin truc, que tu te cognes cette réflexion là et que t'as pas beaucoup de points de repères et tout, enfin, que plus on va structurer ça sur un outil pourquoi pas le bilan, plus ça va nous donner la possibilité, et, de généraliser ça, et, du coup, de faire que c'est plus un problème, ou c'est plus mal perçu, de vaincre les résistances et puis de dire, ben oui, on s'est doté d'un outil, mais</p>

			c'est pas un outil, tu sais, c'est pas un truc, que comme ça, crac (rires) hop, il faut pas que le manche il te reste dans les mains quoi, parce que là, tu vois, pour l'instant, on est un peu là quoi, donc, bon, oui, c'est une pelle, oui, on a un outil, voilà, on les a hein. Voilà. Si on doit faire un trou, on est mal hein (rires), en tout cas, on va finir à la main à mon avis, quoi (rires) !!
4	<p>- de toute façon, tout ce qui est réflexion sur les pratiques, que ce soit sur les bilans, ou sur autre chose, je trouve que c'est indispensable. Moi, depuis que je suis plus au CIBC, ça me manque énormément... je trouve que c'est essentiel. Que ce soit pour l'évaluation ou pour autre chose, c'est indispensable.</p> <p>- aujourd'hui, de plus en plus, il faut se remettre en question, y'a des choses à retravailler, y'a des choses qui évoluent, enfin, moi je trouve que c'est indispensable</p> <p>- le partage des pratiques, sur l'évaluation, c'est important, comme pour le reste... Enfin, c'est une forte conviction</p>		<p>- c'est quand même intéressant de pouvoir échanger sur les pratiques. Surtout dans les bilans. Parce que c'est là aussi que tu évolues, où tu avances</p> <p>- que, effectivement, on s'interroge sur peut-être nos évaluations, c'est important</p> <p>- je suis pas sûre que ça serve par ailleurs. Je sais pas si c'est lu, je sais pas... voilà. Parce que nous, moi, je m'en garde toujours une copie, je met dans la bannette à (elle cite le prénom de la conseillère formation), je sais pas ce qui en est fait après, voilà. Donc, je sais pas. Point d'interrogation. Mais, je pense que ça serait important, effectivement, peut-être, qu'on ait un retour dessus. Parce que, à un moment donné, voilà ; est-ce qu'on est dans les clous, est-ce qu'on l'est pas, est-ce que y'a des choses à améliorer, est-ce que y'a des choses à retravailler, ben, c'est comme tout hein, avoir, un peu, un regard extérieur, en discuter, je trouve que c'est une bonne chose aussi quoi. Surtout dans ce cadre là, parce qu'on travaille avec de l'humain quand même. Donc, je trouve que c'est important</p>
Synthèse des réponses sélectionnées par rapport à la question 9 du guide d'entretien bénéficiaires bilan :			
Q 9 Auriez-vous préféré procéder autrement ? Et si oui, comment ?			
	Oui	Non	Réflexions / Axes d'améliorations proposés, envisagés
5	- en même temps, quand c'est ouvert , comme c'est à chaud ça permet aussi de mettre sans trier... de mettre vraiment les premières choses qui viennent à l'esprit... oui, les choses les plus	- le bilan à chaud il y a pas mal de choses à voir... quand c'est ouvert, c'est forcément plus difficile de répondre	- ce que je rajouterai c'est ça en fait, c'est celui-là (elle montre la question 4 du questionnaire d'évaluation à 6 mois) que je mettrais dès le départ (elle parle de la question qui demande d'évaluer les

	<p>fortes ou les plus flagrantes qui sortent direct.... la spontanéité</p> <p>- tout à l'heure, je me demandais si ce ne serait pas mieux celui là (à 6 mois) à chaud. Mais en fait si on hiérarchise encore alors qu'on a hiérarchisé pendant les trois mois, je ne sais pas s'il ne vaut mieux pas du coup le laisser complètement ouvert pour voir vraiment ce qui ressort de la prestation</p> <p>- à froid (elle parle du questionnaire d'évaluation à 6 mois) ça reprend et comme ça on revoit aussi ses attentes, c'est pas mal, à froid c'est pas mal et ... après ça reprend, celui là il est bien, je trouve qu'il est parfait (elle montre le questionnaire d'évaluation à 6 mois)</p>	<p>à la question, je trouve</p>	<p>relations avec les intervenants de Labo)</p>
6			<p>- moi j'ai parlé des familles tout à l'heure...</p> <p>- y'a quand même des étapes, des évaluations à mi-parcours. Peut-être, faire des bilans écrits un petit peu dans le processus. Au milieu du processus, ou.... en cours de bilan.... à des étapes bien précises que vous vous pouvez définir en fonction peut-être de la personne ou de la trame du travail qu'il y a à faire, peut-être que ça, ça serait intéressant... Parce que, en fait on avance, on avance mais peut-être que l'on se perd peut-être un peu aussi... Voilà peut-être que des bilans au milieu ou entre toutes les trois semaines.... ou je ne sais pas quel est le rythme qu'il faudrait, permettrait peut-être de savoir ce qui est déjà bien acquis ou validé... c'est possible que ce soit une petite aide pour continuer à avancer... parce qu'on avance et que quand on sort d'ici qu'on a rendez-vous dans la semaine, ce laps de temps de cette semaine on ne le consacre pas spécialement à ça.... en fait il n'y a pas de travail à faire.... enfin si de recherche, on va dire, d'un stage ou d'une formation... mais y'a pas... peut-être que c'est ça qui manque, quelque chose à faire à la maison.... comme un devoir... peut-être ce que l'on a retenu... justement un résumé, une question... Voilà pourquoi pas !</p> <p>- je pense que l'on peut vite oublier le travail que l'on fait... après il faut revenir la semaine d'après, on le sait... Entre deux rendez-vous il n'y a pas de lien.... sauf celui que l'on peut se faire soi-même...</p>

TABLE DES MATIERES

ANNEXE 1 : Les trames de questionnaires vierges.....	1
1.1 Le bilan de la prestation « à chaud »	2
1.2 Le questionnaire de suivi à 6 mois	3
ANNEXE 2 : Le texte de Loi	5
ANNEXE 3 : Retranscriptions des entretiens	6
3.1 Entretiens conseillers bilans de compétences	6
3.1.1 Entretien conseiller Bilans de Compétences n° 1	6
3.1.2 Entretien conseiller Bilans de Compétences n° 2	11
3.1.3 Entretien conseiller Bilans de Compétences n° 3	17
3.1.4 Entretien conseiller Bilans de Compétences n° 4	33
3.2 Entretiens bénéficiaires bilans de compétences.....	41
3.2.1 Entretien Bénéficiaire Bilan de Compétences n° 1	41
3.2.2 Entretien Bénéficiaire Bilan de Compétences n° 2	46
3.2.3 Entretien Bénéficiaire Bilan de Compétences n° 3	54
ANNEXE 4 : Tableaux d'analyse de contenu	59
4.1 Tableau 1 : Discours sur l'évaluation du bilan de compétences.....	59
4.2 Tableau 2 : Discours sur les questionnaires utilisés	64
4.3 Tableau 3 : Discours sur le contexte de l'évaluation.....	76
4.4 Tableau 4 : Autres informations ou réflexions à propos de l'évaluation.....	81