

## **La pratique du bilan de compétences par les professionnels de l'orientation des adultes**

Après nous être interrogé sur un premier champ de compréhension du bilan de compétences, en analysant les conditions d'application en France, il convient dans un second temps de porter notre attention sur la mise en pratique par les professionnels (conseillers en ressources humaines au sein de l'entreprise, psychologues du travail, formateurs extérieurs) du bilan de compétences. Quelles sont leur marge de manœuvre réelles laissées par la loi ? Dans quel contexte social un bilan de compétences est efficace ou au contraire marqueur d'une crise au sein d'une organisation ? Pour répondre à ces interrogations, nous tenterons de comprendre à travers la lecture de la littérature scientifique, mais aussi à partir des retours d'expériences empiriques publiés dans les ouvrages et revues à caractère professionnel, les modalités qui favorisent la réussite d'un bilan de compétences et les obstacles qui nuisent potentiellement à l'efficacité de cette démarche.

En effet, pour comprendre le processus qui entoure la démarche réflexive du bilan de compétences, il est nécessaire de porter son regard sur l'organisation dans laquelle il est mis en place. Le « bilan-inventaire » selon une méthode décrite par Baudouin, Blanchard, et Soncarrieu (2004) n'est pas un simple *état des lieux* des compétences, il est le *produit* de la collaboration entre le bénéficiaire, qui se remémore des expériences et des éléments biographiques, et l'action tierce du conseiller-bilan sur ce parcours professionnel, qui guide le bénéficiaire vers des opportunités professionnelles, parfois jusque là ignorées. Le bilan de compétences agit par là comme un retour sur le passé de l'individu, dans le but de se projeter dans le futur professionnel de manière méthodique.

# **1. Les facteurs favorables**

## **Le conseiller bilan, un expert indépendant**

En donnant au bilan de compétences un cadre légal au titre du droit à la formation, le législateur en a garanti la neutralité vis-à-vis de l'employeur lorsque celui-ci est financeur. Il a aussi doté les conseillers-bilan de règles déontologiques. Par conséquent, leurs prestations sont centrées d'une part dans le domaine du conseil aux entreprises, et d'autre part, elles s'appuient sur les problématiques exprimées par les individus bénéficiaires.

Selon nous, l'objectif qui vise à proposer aux salariés un espace indépendant de l'entreprise, est le point central qui caractérise le rôle du conseiller-bilan. Cette autonomie vis-à-vis de l'employeur favorise la confiance chez le salarié et donne au conseiller l'indépendance et le recul nécessaire à la réussite du bilan. Le second aspect à mettre en valeur est la qualité du travail effectué par le conseiller. Au fil des années, marquées par le pragmatisme des méthodologies et des conseils, celui-ci est devenu expert dans le domaine de la formation. Sa propre compétence consiste selon le CIBC (2012) à :

- Identifier et valoriser ses compétences personnelles et professionnelles
- Repérer ses motivations et intérêts professionnels
- Connaître plus précisément les métiers et l'environnement socio-économique de son territoire
- Elaborer et valider un projet de changement ou d'évolution professionnel réaliste
- Construire un plan d'action permettant la mise en œuvre du projet

On mesure à la lecture de cette liste les considérables implications auxquelles il doit faire appel.

## **Le contenu du bilan : élaborer un véritable projet**

Au niveau du contenu du bilan de compétences, la ligne directrice consiste à élaborer un véritable projet professionnel en faisant d'une part le point sur leurs acquis professionnels et leurs motivations en fonction de l'évolution de leurs compétences, de leurs aspirations

individuelles, et d'autre part, à investiguer de manière à révéler les ressources dont disposent les bénéficiaires et les contraintes se posant à eux.

## **2. Les facteurs défavorables**

Il existe aussi des conditions environnementales qui peuvent rendre la mise en place d'un bilan de compétences difficile à réaliser.

### **2.1. La question de la gestion des ressources humaines**

Parmi les facteurs négatifs, vient en premier lieu la question des ressources humaines qui conduit parfois les salariés à voir dans le bilan de compétences un outil d'évaluation a priori négatif à leur égard. De plus, l'usage du bilan de compétences en entreprise a souvent lieu dans le cadre d'une mobilité subie. Dans certains contextes, la GRH induit des résistances au changement, souvent en raison de la politique de communication et d'information sur l'entreprise, certains dispositifs de ressources humaines représentant aux yeux des salariés l'annonce d'une menace sur leur emploi. Le bilan de compétences mal préparé et mal communiqué fait partie des dispositifs qui « *accroissent ces peurs irraisonnées alors même qu'ils sont essentiels à une politique d'employabilité* » (Dietrich, 2010). Partant de là, le bilan de compétences interroge la qualité de la gestion des ressources humaines et son appropriation par les managers.

#### **2.1.a. Un exemple de rupture sociale : les opérations de fusions-acquisitions**

Il faut comprendre avec quelle force peut intervenir un changement dans la stratégie de l'entreprise et quelles sont ses influences sur le personnel. Steiler et Rüling (2010) ont étudié de manière approfondie le cas d'une entreprise industrielle dont un site de production est en voie de restructuration suite à une opération de fusion-acquisition. Ce type d'opération n'est pas dans sa majorité à l'origine des bilans de compétences, mais les conditions de stress qu'une fusion d'entreprises engendre met, selon nous, en valeur les enjeux profonds liés à la réalisation d'un bilan de compétences dans un cas de *changement subi* par le salarié. Pour les

salariés, le bilan de compétences peut apparaître en premier lieu comme une source rationnelle d'angoisse liée à ce changement subi, souvent inattendu et rarement anticipé par les cadres d'une unité de production locale à l'écart des décisions stratégiques prises au siège social. Au-delà de la crainte d'une perte d'emploi, d'éventuels changements de statut, de rôle dans la future organisation, de mutation géographique et de fin possible des plans de carrière représentent des sources de stress sérieuses. Il convient, sur un plan périphérique, de noter le rôle des médias et des retours d'expérience négatifs sur les opérations de fusion-acquisitions qui sont dès lors, vécues, a priori, par les salariés comme une source de remise en cause profonde du contexte professionnel.

Une deuxième source majeure de stress a pour origine le sentiment de détachement des salariés envers une organisation dans laquelle ils sont souvent investis, ainsi que le deuil généré par la perte d'identité suite à la dissolution de l'organisation d'origine dans une nouvelle entité. Or, avant qu'une nouvelle identité ne puisse émerger, les acteurs concernés traversent une phase de transition marquée par une forte sensation *d'incertitude*. La perte du contrôle d'un environnement auparavant connu par les acteurs, sur les événements, les changements de cadres dirigeants, les rumeurs qui circulent, le manque d'information fiable sur la future entité sont parmi les principaux facteurs de stress.

En troisième lieu, le stress ressenti lors des opérations de fusions-acquisitions peut provenir au changement concret des dispositions de travail et des relations sociales. Les fusions-acquisitions donnent alors lieu à un taux élevé de manœuvres stratégiques dans lesquelles les salariés se positionnent afin d'augmenter leurs chances de sauvegarder ou d'améliorer leur place dans la nouvelle structure. La réorganisation managériale des rôles et des ressources est souvent accompagnée d'une concurrence destructrice entre les différents acteurs (Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisle, & Hoeven, 2000). S'y ajoute très souvent pour les salariés une charge de travail accrue, la nécessité de s'adapter à de nouveaux collègues et supérieurs et un changement des normes sociales dans le comportement attendu et désirable de la nouvelle organisation.

Enfin, une autre source de stress provient des processus d'acculturation, c'est-à-dire des phénomènes qui résultent du clivage entre les groupes d'individus de cultures différentes et qui entraînent des modifications dans les modèles culturels initiaux. Dans le cadre d'opérations internationales de plus en plus nombreuses (Bunel, 2009), la contrainte d'interagir et la nécessité d'adopter les manières de faire associées à une culture étrangère

donnent lieu à une tension que Nahavandi et Malekzadeh (1988) caractérisent comme un stress d'acculturation (« *acculturative stress* »). Ce type de stress constitue une des barrières majeures au changement managérial des organisations impliquées. Ceci est d'autant plus fort dans les cas de fusions internationales face à un double processus d'acculturation aux normes et valeurs d'une autre organisation et d'un autre pays. D'autres auteurs comme Very, Lubatkin, et Calori (1996) soulignent une complexité dans les faits générateurs de stress car les différences culturelles nationales ne sont pas nécessairement sources de stress et que la différence des cultures organisationnelles peut avoir un impact supérieur à celle des cultures nationales.

Au total, l'intensité du stress ressentie par les salariés dans une situation de fusions-acquisitions semble dépendre de trois facteurs : la perception d'incertitude, la durée de la présence de la source de stress (certaines sources de stress peuvent devenir « chroniques »), ainsi que l'imminence de l'événement évalué.

Cette analyse du stress collectif éclaire donc le recours aux opérations de formations tel que la rédaction d'un CV et la mise en place du bilan de compétences dans une organisation soumise à ce type de changement. C'est bien l'absence de stratégie en matière de ressources humaines qui doit être retenue comme un vecteur négatif pour la mise en place de mesures de réorientation professionnelle dont le bilan de compétences, un outil reconnu à la fois par les dirigeants et par les salariés.

Enfin, les auteurs soulignent que le bilan de compétences, dans ce type de contexte perd son efficacité d'outil d'orientation, puisque les mesures prises suivent une logique de réduction des tensions existantes. Les mesures primaires en matière managériale telle que l'élimination des sources de stress primaires et secondaires, comme l'amélioration de la compétence des collaborateurs sont souvent absentes. De nombreux auteurs tels que Schuler et Jackson(2001) affirment le rôle central de la direction des ressources humaines d'un côté et des cadres dirigeants de l'autre pour mettre en place une stratégie adéquate pour permettre à l'organisation nouvelle et à ses employés de réussir cette opération.

Le bilan de compétences ne doit pas être considéré comme « une roue de secours » mais bien comme un véritable outil de prévention d'une organisation qui doit savoir anticiper les futurs

changements. En ce qui concerne le cas particulier des entreprises achetées par des concurrents (« entreprise cible »), il n'est pas rationnellement possible de demander aux dirigeants d'anticiper une éventuelle acquisition. Par contre, lorsque que cette opération a eu lieu, on peut poser la question de savoir si une véritable concertation ne devrait pas être mise en place par l'entreprise qui achète afin de penser la meilleure manière d'aider les salariés à se réorienter. Steiler et Rüling (2010) soulignent que l'absence de mesures appropriées pour faire face aux tensions sociales et individuelles survenues dans une entreprise qui voit transférer à l'étranger 80% de son activité n'a pas envisagé ce qui fait dire au DRH : « *Les gens qui arrivent en masse pour demander un bilan. Je tire une première sonnette d'alarme : un bilan, c'est 3000 euros. On ne va pas payer 300 bilans - ce qui va se passer, les gens vont aller chez les cabinets faire leurs petites histoires et vider leurs sacs et rien n'est réglé... Il n'y a pas de programmes, de directives, de stratégies, il n'y a rien.* »

### **2.1.b. Le bilan de compétences effectué dans un marché du travail difficile**

Le bilan de compétences possède une vocation utilitaire qui permet à une personne de faire évoluer sa trajectoire professionnelle. Quel peut-être l'apport de ce dernier dans un environnement difficile pour les salariés où les débouchés professionnels sont peu nombreux ? Leguet (2011) a étudié la pratique des différents cabinets de conseils dans l'orientation des intermittents du spectacle dont on sait que le régime de l'assurance-chômage en déficit chronique a été profondément restructuré dans les années 2000. L'objectif est clairement de diminuer le nombre de personnes qui exercent des professions à forte identité vocationnelle, qui pour certaines d'entre elles ne s'imaginent pas pouvoir travailler dans un autre domaine que le milieu artistique. Pour cet auteur, le cadre du bilan classique est limité : « On peut donc déceler une sorte d'anachronisme dans un processus de bilan. En effet, on va demander à un intermittent en cinq ou six séances de deux heures insérées dans un seul et unique mois de réfléchir à des décisions concernant son avenir alors que des processus de maturation impliquant une fibre artistique ont mis des années à germer » (Leguet, 2011, p. 289).

Le bilan de compétences est adapté pour les carrières classiques où le rapport entre l'individu et son univers professionnel est clivé : c'est-à-dire qu'une frontière existe entre les différentes sphères professionnelles et privées dans la représentation et la pratique du salarié.

Or, le cas des intermittents mérite d'être relevé car il montre que certaines personnes ont un fort attachement à leur univers professionnel. Par exemple, les mêmes proches font partie simultanément du réseau amical et professionnel, alors qu'un cadre d'une entreprise opère presque toujours la distinction entre les « amis » et les « collègues de bureau ». De plus, le régime des intermittents où se succèdent périodes d'activité rémunératrices et périodes sans travail mais qui doivent être consacrées à l'auto-formation, au ressourcement pour mettre en place de futurs projets aboutit à une confusion entre espace de travail professionnel et espace de travail personnel. Une telle confusion n'est pas possible chez le salarié qui – même pour le cadre qui travaille à domicile hors des heures de bureau - opère soigneusement la distinction entre la sphère professionnelle et les intérêts personnels.

Une étude réalisée (Brunschwig, 2007) pour les Ministères de l'Emploi, de la Culture et les partenaires sociaux du spectacle vivant, destinée à améliorer l'accompagnement des professionnels qui rencontrent des difficultés d'emploi en renforçant ou en mettant en place des dispositifs adaptés, illustre le cadre économique complexe dans lequel se place le bilan de compétences et les limites des actions des différents types de bilan. Le projet vise à recenser, structurer et améliorer les dispositifs d'accompagnement des professionnels et des employeurs dans la gestion de leur carrière. Un état des lieux du marché du travail dans le secteur du spectacle vivant a été réalisé. Cette étude catégorielle nous permet de comprendre l'inadéquation du BCA : « Les centres de bilans de compétences reconnaissent que les Bilans de Compétences Approfondis présentent des limites (un temps trop court, sur 6 semaines) et sont souvent confondus par les bénéficiaires avec les réels bilans de compétences, proposés dans le cadre de la Formation Professionnelle (mais à destination des salariés permanents uniquement). » (p. 44-45)

Le BCA est deux fois plus utilisé par les demandeurs d'emploi issus du Spectacle Vivant que ceux issus des autres secteurs : il représente 10% des prestations de l'ANPE fournis au public bénéficiaire « Spectacle Vivant ».

- Selon le travail d'enquête précité (p. 93), le BCA souffre d'un déficit d'image auprès des professionnels du secteur car les actions sont inadaptées au secteur artistique. En effet l'étude souligne de manière globale (p. 93) le « déficit d'outils de bilan de compétences, de positionnement et d'orientations adaptées à la spécificité des métiers artistiques (manque de sensibilisation des Centres Bilans de Compétences à ces métiers) ». La conséquence est d'importance pour le bilan de compétences qui doit élaborer un nouvel objectif pour

l'intermittent s'il veut demeurer pertinent : ce n'est pas seulement l'image de soi qui doit être renforcée, c'est la capacité pour l'individu à se projeter dans un nouvel avenir professionnel que le conseiller-bilan doit parvenir à faire émerger. Leguet (2011) souligne que face à cette inadéquation du bilan de compétences, en particulier du BCA, sur lequel tous les acteurs s'accordent, un consensus est né pour adapter le bilan de compétences auprès des intermittents pour qu'il soit un soutien d'orientation non négligeable dans la première phase avant de les guider vers d'autres pôles d'accompagnement. Le bilan de compétences permet ainsi à ses bénéficiaires de raisonner avec « sérendipité », c'est-à-dire qu'ils n'accéderont peut-être pas au métier ou au rang dont ils rêvaient mais peut-être découvriront-ils de nouvelles voies auxquelles ils n'avaient pas nécessairement pensé. Des exemples sont fournis en ce sens par l'enquête de (Brunschwig, 2007) où des bilans de compétences aboutissent à des réorientations de carrière non-envisagées par les bénéficiaires au début du bilan de compétences.

### **2.1.c. La confusion terminologique autour de la mise en place du bilan de compétences**

Il est constaté au sein de certaines entreprises, une utilisation extensive du terme de bilan de compétences, qui dans les faits, ne correspond pas au cadre légal ou au contenu pédagogique de la formation professionnelle. Comme le relève Jaeger (2002), dans une étude de cas sur les centres d'appels, le « bilan de compétences », est employé au sein d'une grille d'analyse effectuée par la hiérarchie sur un salarié lors d'entretiens individuels annuels. Ce processus s'apparente de fait à un entretien d'évaluation annuel qui peut prêter à confusion avec un bilan de compétences classique.

Nous citons la grille utilisée par l'auteur sur un centre (p. 68) :

1. Évaluation des compétences mises en œuvre :
  - savoir (connaissance de l'organisation de l'entreprise, des procédures, des règles commerciales, de l'offre, etc.) ;
  - savoir-faire (traiter le dossier, comprendre, utiliser un argumentaire, etc.) ;
  - savoir être (accueil du client, politesse, rigueur et sens de l'organisation, capacité de négociation et persuasion, dynamisme dans le groupe, etc.).
2. Évaluation de la contribution aux résultats et nouveaux objectifs :
  - objectifs individuels : 70 placements de services par semaine... ;
  - objectifs collectifs (somme par équipe des objectifs des membres) : ex. : l'objectif est de répondre à 85 % des appels, l'équipe n'atteint que 75 %...

3. Projet professionnel : souhaits de la personne, avis du responsable...
4. Plan de développement des compétences : ce qui est à développer, sur quel mode (formation, ou in situ), délais...
5. Commentaires.

On constate donc que, par cette grille d'usage classique dans le domaine RH, que les responsables et leurs équipes se rencontrent une fois par an pour une évaluation qui mesure des *compétences liées uniquement à l'activité de l'entreprise* et définies par la hiérarchie, et qui ne s'applique donc pas aux *compétences globales* d'un salarié (point 1.). Par ailleurs, les points 2 et 3 se focalisent sur l'avis donné par le responsable pour indiquer si le salarié respecte ou non les objectifs assignés en termes de *performances* individuelle et collective ; le projet professionnel étant soumis à l'avis du responsable. Le point 4 ne concerne pas la compétence en tant que telle mais plutôt la formation professionnelle que doit acquérir le salarié pour rester compétent. On assiste donc ici à un mélange inadéquat de mesures de la performance d'un individu au sein d'une organisation par un responsable ; les critères de compétences, intrinsèquement définis par les objectifs de l'entreprise, laissent aussi le salarié sans possibilité d'être acteur de son parcours professionnel. A travers ce cas d'espèce, il faut souligner combien le bilan de compétences peut être l'objet de confusion dans l'esprit des travailleurs s'il est employé hors du cadre légal. Souvent, les salariés confondent la démarche du bilan de compétences qui permet une analyse approfondie sur ses compétences avec le « bilan annuel des compétences », outil utilisé en interne pour la gestion des carrières par les Directions des ressources humaines au sein d'une entreprise.

Cet exemple nous démontre *a contrario* que le bilan de compétences doit être appliqué dans un contexte d'indépendance entre le conseiller et le bénéficiaire pour opérer un recul nécessaire à l'efficacité de cet outil.

Quelle est l'origine d'une telle confusion ?

Elle réside selon nous dans l'approche contradictoire qui existe entre le bilan de compétences tel qu'il est formalisé par les institutions publiques (dans le cadre de la recherche d'emploi) et l'usage des évaluations opérationnelles des salariés, à l'aune du critère dorénavant généralisé du concept de compétence. Cette évaluation des compétences est principalement réalisée en s'appuyant sur des méthodes dites « analogiques », c'est-à-dire, des situations proches de la réalité mettant en jeu la compétence à évaluer (Lévy-Leboyer, 2001). Elle consacre la nouvelle approche de gestion des ressources humaines par les entreprises confrontées à la mondialisation et à l'apparition de nouvelles formes de travail, selon laquelle en établissant

une grille d'analyse de leurs employés, ces dernières peuvent établir une stratégie d'anticipation des besoins en la matière.

L'opérationnalisation sur le terrain du bilan de compétences donnant lieu à certaines difficultés (Lévy-Leboyer, 2000) : l'« approche par les compétences », donne parfois lieu à un usage détourné du bilan. En ce sens, des auteurs (Belisle & Linard, 1996) donnent des exemples de ce type dans le domaine des « technologies de l'information et de la communication ». En formation initiale cette approche « en fait d'abord une technologie professionnelle pour les formateurs... évoluant rapidement vers le prescriptif » et conduisant à des listes de comportement.

Dans une approche épistémologique, produite à partir d'une étude réalisée sur les psychologues praticiens, c'est-à-dire sur des psychologues exerçant hors du milieu de l'enseignement et de la recherche, Durand-Delvigne et Janssen (2006) posent la question du savoir détenu et de l'attitude de ces derniers par rapport à l'institution qui les emploie. En particulier, il ressort de cette recherche que les psychologues sont influencés par l'institution dans laquelle ils exercent, ils ne sont pas exemptés à l'instar des autres acteurs, de phénomènes socio-cognitifs tels que la mise en place de stratégies personnelles, l'assimilation des « valeurs de l'entreprise » ou de reproduction des savoirs dominant l'organisation. Par là, « en travaillant dans une institution qui fonde son existence sur un certain regard porté sur la personne (regard reposant sur une conception idéologique de type libéral), les psychologues participent à donner corps à ces concepts et, par extension, au caractère naturel d'une certaine organisation du monde du travail » (p. 267).

La particularité des consultants en bilan de compétences, en majorité formés par la psychologie étudiée à l'université, est qu'ils disposent également d'un savoir propre, théorique qui est confronté à la pratique du bilan. Il nous semble, dans le sillon des auteurs de cette étude, que la question du rôle et de la fonction sociale mérite d'être posée de manière approfondie pour connaître la nature de l'intervention de ces derniers.

### **3. Le bilan de compétences pratiqué dans d'autres pays**

Le bilan de compétences est reconnu depuis une vingtaine d'années en France. Notre étude portant sur un pays étranger, a priori éloigné du modèle occidental, il nous semble pertinent de présenter quelques exemples de mises en place à l'étranger du bilan de compétences. Sous réserve des différences de normes juridiques, de connaissances approfondies des systèmes d'organisation, nous évoquerons ici les exemples du Canada et de la Suisse, dont la littérature scientifique nous est aisément accessible.

#### **3.1. La Suisse**

##### **3.1.a. L'absence d'encadrement législatif**

La pratique Suisse de la formation professionnelle s'est développée dans un cadre législatif et institutionnel non comparable à celui de la France. En effet, la formation continue présente une structure hétérogène et elle n'est pratiquement pas réglementée par la loi. Depuis 2004, la loi fédérale sur la formation professionnelle comporte un chapitre sur la formation continue professionnelle. Cependant, ces dispositions ne contiennent pas de dispositions spécifiques aux bilans de compétences (Fédération Suisse pour la formation continue, 2013). Seul le canton de Genève encadre, par la Loi sur la formation continue des adultes du 18 mai 2000, la promotion des bilans de compétences sans qu'il n'existe de norme équivalente au niveau fédéral. Dès lors, les spécialistes Suisses ne remarquent « aucune forme de standardisation des BC en Suisse, que ce soit au niveau de l'accès au BC ou au niveau de son déroulement » (Piller & Bangerter, 2007, p. 6). A ce niveau, la situation est donc différente de celle constatée en France.

Néanmoins, un projet de loi est en cours de discussion depuis 2006, il vise à développer les pratiques de validation de l'expérience et à mettre en place des « certificats de compétences » destinés à reconnaître les savoirs-faires d'un individu à l'échelle nationale.

### **3.1.b. Une pratique en développement en Suisse Romande**

Il faut signaler que la pratique du bilan de compétences s'est déjà développée en s'inspirant du modèle Français dans la contrée Romande de la Suisse. Les psychologues et cabinets de consultants en ressources humaines ont conçu une offre pour répondre aux besoins des entreprises et des personnes en recherche d'emploi. Le Centre de Bilan Genève (CEBIG), un des principaux prestataires de bilan en Romandie affirme avoir réalisé plus de 1200 analyses de type bilan de compétences en 2010 (Jacquier, 2010). Il convient par ailleurs de noter qu'en Suisse, le bilan de compétences est avant tout une mesure de soutien qui n'est souvent proposée aux demandeurs d'emploi qu'après plusieurs mois de recherche. Cette pratique peut être mise en cause de manière scientifique ; ainsi, pour une étude récente menée à Lausanne (Massoudi, 2011 [réalisée pour le compte d'une association de promotion de reconnaissance et de validation des acquis]), un plan de recherche et un questionnaire ont été élaborés afin d'évaluer les effets des prestations fournies par plusieurs institutions en Suisse Romande. Bien que réalisée sur un échantillon de taille réduite (id., p. 19), les résultats issus de l'application d'un bilan de compétences sont « considérés comme étant en lien avec l'employabilité, les capacités d'adaptation, et la persévérance et le succès des personnes dans la poursuite de leurs objectifs professionnels. ». Les résultats les plus significatifs indiquent que le bilan de compétences tend à renforcer l'estime de soi des sujets. Des scores supérieurs trois à six mois après la démarche indiquent que le travail effectué amène les individus à décrire une image plus positive d'eux-mêmes.

Dans une autre étude menée en Suisse (Piller & Bangerter, 2007), les auteurs ont effectué une recherche en deux temps auprès de deux groupes de demandeurs d'emploi (dont un groupe de contrôle) inscrits à des offices régionaux de placement. Les résultats montrent un accroissement de l'auto-perception de l'employabilité et de l'estime de soi pour le groupe bilan mais pas pour le groupe-contrôle. Ils en déduisent l'hypothèse que le bilan constitue une démarche de conseil efficace. Des analyses supplémentaires ont permis d'explorer deux modérateurs importants, à savoir l'estime de soi initiale (avant le bilan de compétences) et la durée de chômage. Il ressort que plus les personnes ont été longtemps sans emploi, moins ils bénéficient du bilan de compétences. Notamment, la possibilité pour une personne de se projeter favorablement dans l'avenir s'en trouve réduite. Il est intéressant de constater que les résultats sont analogues à ceux obtenus en France tels que Ferrieux et Carayon (1996), ce qui n'est pas surprenant si l'on sait que la procédure est identique à celle utilisée en France :

l'évaluation se déroule en trois phases : l'élaboration, l'investigation et la synthèse (Piller & Bangerter, 2007, p. 21).

En conclusion de cette brève présentation, la Suisse est en phase de réflexion avancée pour créer une véritable action publique de la formation continue et professionnelle. Si la validation des acquis de l'expérience semble en voie d'être institutionnalisée, le bilan de compétences demeure une pratique encore nouvelle. Les effets positifs et les limites sont reconnus par des travaux scientifiques encore peu nombreux. Enfin, la partie francophone de la Fédération semble la plus encline à développer cette pratique, sans doute en raison de la proximité avec le modèle Français du bilan de compétences.

## **3.2. Le Canada (Québec)**

### **3.2.a. Une pratique limitée au Québec**

A l'instar de la Suisse, au Québec, le bilan de compétences n'est pas devenu un droit pour les travailleurs. Ce sont les organismes d'employabilité subventionnés par les différents Ministères responsables de l'Emploi ou de la solidarité sociale avec des adultes qui, le plus souvent, offrent ce type de programmes ou de services de bilan (Michaud, Dionne, & Beaulieu, 2007, p. 174-175).

Il est notable que le Canada anglophone, où l'influence des méthodes de management et des écoles de psychologie américaines est prégnante ignore les pratiques de type bilan de compétences, c'est-à-dire celles qui valorisaient une auto-emprise de l'individu sur sa vie professionnelle avec un interlocuteur ayant un rôle de guide. Au Québec, la durée d'une démarche de bilan de compétences varie d'un organisme à l'autre.

« Vous n'avez pas fait la preuve de l'impact et de la valeur des services de développement de carrière. »

Nous reproduisons ici la façon dont les acteurs publics québécois ont mis en question les pratiques d'orientation professionnelles en général, et du bilan de compétences en particulier. Le bilan de compétences a donc été soumis, comme d'autres outils, à une évaluation par les autorités publiques. Pour cette raison, les professionnels et universitaires du domaine se sont

rassemblés autour de la « Fondation Canadienne pour le développement de carrière » pour comprendre si leur pratique est fondée sur des preuves (Magnusson & Lalande, 2005). La pression de l'évaluation des politiques publiques est clairement mise en exergue par les auteurs (idem, p. 2) : « le financement pour la prestation des services est de plus en plus lié à la démonstration de résultats. Tout simplement, si on ne peut pas démontrer clairement que les services ont un impact, il est peu probable qu'on leur accordera du financement. »

### **3.2.b. Des résultats analogues au bilan de compétences Français**

Michaud, Dionne, et Beaulieu (2006) ont analysé que la démarche de bilan de compétences à but non lucratif qui offre des conseils d'orientation et d'emploi permet de consolider l'estime de soi, d'augmenter la connaissance de soi, et de mieux vivre et comprendre sa transition professionnelle. Les résultats de cette étude s'inscrivent dans le même sens que l'étude Française de Ferrieux et Carayon (1998), qui souligne qu'après six mois, 70% des bénéficiaires d'un bilan de compétences, qui étaient des chômeurs de longue durée, sont employés. Les auteurs soulignent néanmoins que ce résultat dépend du marché du travail en général plus favorable au Québec qu'en France.

### **3.2.c. Le bilan de compétences étroitement associé au développement des compétences**

Sans prétendre ici analyser complètement le travail accompli au Québec, nous signalons quelques particularités intéressantes qui semblent indiquer que le bilan de compétences est considéré dans une dynamique d'acquisition de compétences nouvelles.

Tout d'abord, pour Michaud et Savard (2010, p. 3) la complémentarité est nécessaire entre la phase de bilan et celle d'acquisition de nouvelles compétences, comme le montre l'intitulé donné au « Bilan et Développement de Compétences (BDC) » en entreprise. Le BDC est défini comme un projet individuel en matière d'emploi qui vise à développer des compétences à partir d'un socle de compétences mis en lumière par le conseiller-bilan. Les auteurs identifient quatre finalités, soit :

- la validation des compétences est l'étape fondamentale qui permet de connaître ses compétences et de les identifier de manière explicite et systématique dans un portfolio.

- l'identification d'une activité ou d'un projet professionnel, est destinée à favoriser le maintien de l'emploi. La notion de projet inclut non seulement des activités de formation, mais aussi des activités contribuant au développement personnel si celles-ci sont en lien direct avec le projet professionnel.
- le congé de formation continue est une formation intensive pour améliorer des compétences au regard des exigences pour réussir le projet
- la formation initiale, qui correspond aux personnes réorientant leur carrière et qui demande une longue formation à l'individu.

En second lieu, les psychologues Québécois focalisent en particulier leur recherche sur la mise en place d'une méthodologie efficace (Michaud, Dionne, & Beaulieu, 2007 ; Goyer, 2010). Chaque phase du bilan de compétences est réfléchi, la place des acteurs et leur rôle sont précisément définis. En témoigne un site internet ([www.crwg-gdrc.ca](http://www.crwg-gdrc.ca)) dédié à la formation professionnelle continue à offrir des guides pratiques personnalisés pour les employés, les employeurs et les conseillers-bilan.

Selon nous, les Canadiens ont dépassé depuis bien longtemps le débat sur les bienfaits du bilan et ses implications théoriques. Partant du constat que le bilan de compétences produit des effets positifs sur les individus et leur permet d'améliorer leurs opportunités de carrière, la recherche Canadienne se fonde sur une question nouvelle : Quelle est la meilleure méthode à définir pour rendre le bilan le plus efficace possible ?

Le bilan présenté au Québec y est placé sous une dynamique d'acquisition de compétences nouvelles. Bien qu'il distingue clairement d'une part la phase de bilan en tant qu'il permet d'effectuer un retour sur l'apprentissage passé et présent de l'employé, et d'autre part, la phase dite du développement des compétences, qui se concentre sur les projets d'avenir et les compétences à développer. L'intervention implique entre trois et dix sessions (selon la personne) avec un conseiller, en plus d'un certain nombre d'heures de travail personnel de l'individu entre les sessions. Cette dimension d'autonomie et de demande d'implication envers les salariés est très marquée au Québec. Cette intervention est guidée par des conseillers professionnels formés au processus du bilan et de développement des compétences. Michaud, Daniel, et Drouin(2005) nous indiquent une particularité propre au Québec qui provient de sa situation économique : pour les immigrants le fait d'identifier leurs compétences développées à l'extérieur du Canada permet de mieux les préparer aux emplois disponibles.

Au final, le développement du bilan de compétences au Québec est marqué par une approche pratique qui consiste à permettre à un chômeur de trouver rapidement l'emploi qui lui correspond et aux employeurs de trouver des profils qui correspondent à leurs besoins alors que le nombre de chômeurs est plus faible qu'en France. Même si le bilan de compétences n'est pas une réalité prégnante au Canada, nous devons une nouvelle fois observer que le bilan de compétences, sous une structure identique, voit ses modalités se diversifier, s'adapter au contexte économique et au marché du travail du pays dans lequel il doit s'appliquer.

## **4. Données statistiques**

Quels sont les éléments dont nous disposons pour appréhender la réalité du bilan de compétences ? Combien de bilans sont effectués chaque année en France ? Auprès de quelle population professionnelle ? Est-il possible d'en mesurer les résultats ? Telles sont les questions auxquelles les données statistiques permettent de répondre (ces données sont fournies notamment par le Ministère du Travail, collectées par son département d'études la DARES).

### **4.1. La formation professionnelle**

Avant de décrire la réalité statistique de la pratique du bilan de compétences, il paraît opportun de mesurer plus globalement la pratique de la formation professionnelle en France, à partir des données budgétaires (DARES, 2011, Jaunes LFI). Les données proviennent de 40 organismes paritaires agréés au titre du congé individuel de formation (OPACIF) qui sont chargés de collecter 0,20% de la masse salariale brute annuelle auprès des entreprises de vingt salariés et plus destinée au financement du congé individuel de formation, de bilan de compétences et de validation des acquis de l'expérience. Au total, 167 747 entreprises ou établissements, employant 16,3 millions de salariés, ont effectué un versement libératoire au titre du CIF-CDI auprès d'un OPACIF.

#### **4.1.a. La formation professionnelle concerne près d'une entreprise sur deux en France**

Le pourcentage de salariés des entreprises de plus de 10 salariés ayant participé au moins à une action de formation, qui peut être un bilan de compétences, continue sa progression et s'établit à 45,3 % en 2009. Une partie de cette progression est à mettre sur le compte d'un effet de structure liée à la diminution de la part d'emplois les moins formés (ouvriers) au bénéfice des catégories les plus formées (cadres et techniciens, agents de maîtrise).

#### **4.1.b. Pas d'effet du sexe mais de la taille de l'entreprise**

En premier lieux, du point de vue du genre, le taux d'accès à la formation des femmes augmente en 2009 pour atteindre 44,7%. Néanmoins la progression a été moins marquée que pour les hommes dont le taux d'accès atteint lui 47,4%. La structure sexuée des emplois explique en partie cette différence. Si les cadres femmes sont ainsi plus fréquemment formées que les cadres hommes, cette catégorie demeure minoritaire et les femmes sont bien plus souvent des employées, catégorie pour laquelle l'accès à la formation est bien plus rare. Les femmes « ouvriers » semblent elles subir un effet combiné qui en fait une catégorie peu fréquemment formée (25,4 %).

En second lieux, les chances d'accès selon le sexe varient avec la taille des entreprises : concernant les entreprises de plus de 2000 salariés, les possibilités d'accéder à la formation sont de 63,4% pour les hommes et de 58,9% pour les femmes. En revanche, dans les entreprises de 10 à 19 salariés, elles sont respectivement de 15,6% pour les hommes et de 18,4% pour les femmes.

#### **4.1.c. Nombre de travailleurs concernés par un bilan de compétences**

En s'appuyant sur les comptes rendus statistiques régulièrement publiés par la Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et Statistiques du Ministère du Travail (DARES, 2003) depuis 1993, il est possible d'estimer que le nombre de travailleurs ayant

bénéficié d'un bilan de compétences a largement dépassé le million. Il convient de préciser que ce nombre inclut toutes les formes de bilan de compétences : à l'intérieur de l'entreprise ou celles réalisées dans le cadre de la recherche d'emploi (Bilan de compétences Approfondies).

Les derniers chiffres disponibles (Jaunes Budgétaires, 2011) indiquent que le nombre de prises en charge des congés de bilan de compétences a augmenté en 2010 (+9%). 31 709 demandes de financement sont acceptées par les Organismes paritaires collecteurs agréés et 3% des demandes sont refusées. Ainsi, depuis plus de 20 ans, le bilan de compétences s'est imposé comme un dispositif emblématique de l'orientation professionnelle des adultes en France, autrement dit, de l'accompagnement à la transition professionnelle, qu'il s'agisse d'insertion et de réinsertion professionnelle (retour à l'emploi).

#### **4.1.d. A quelle population de travailleurs est appliqué le bilan de compétences ?**

Selon la DARES (2003), plus de 50 000 bilans de compétences ont été réalisés, essentiellement au profit des salariés. En outre, plus de 155 000 bilans de compétences approfondies ont été organisés au profit des seuls demandeurs d'emploi. Ce qui établit un rapport de un à trois en faveur des travailleurs au chômage assez significatif. La réalité statistique conforte donc l'image du bilan de compétences, comme un outil associé étroitement au chômage dans l'esprit des salariés. On comprend dès lors, au-delà du contexte économique où est né le bilan de compétences dans les années 1980, pourquoi la mise en place d'un bilan de compétences peut se dérouler dans un contexte anxigène auprès des organisations où il est mis en place.