
L'efficacité du bilan de compétences

Guylaine Michaud

Université de Sherbrooke

Patricia Dionne

Ginette Beaulieu

Centre d'orientation et de recherche d'emploi de l'Estrie

RÉSUMÉ

Des données probantes permettent de conclure à l'efficacité du bilan de compétences pour les bénéficiaires. Cette démarche est satisfaisante et utile pour les personnes qui veulent mieux se connaître soi-même, s'orienter vers une formation, et élaborer un projet professionnel. Enfin, cette démarche est utile pour reconnaître ses compétences. De même, ce type de démarche influe sur les processus psychologiques en permettant une meilleure estime de soi, une plus grande connaissance de soi, une image de soi plus précise, et la dynamisation de soi dans les projets professionnels. Enfin, le bilan de compétences permet aux bénéficiaires de mieux vivre leur transition.

ABSTRACT

There is convincing evidence of the effectiveness of a competency profile for beneficiaries. This approach is of significant benefit and usefulness to individuals who want to increase their self-knowledge, decide on future training, and develop a career plan. In the end, it is useful in recognizing an individual's competencies. This type of approach has an impact on psychological processes, increasing self-esteem and self-awareness, helping define self-image more accurately, and increasing motivation for career planning. Finally, a competency profile can facilitate career transitions.

Le bilan de compétences se veut une réponse à plusieurs problèmes que rencontre l'individu et plus globalement la société causés entre autres par la mondialisation des marchés, le développement technologique, le contexte démographique, de même que le contexte culturel. Ces changements ont eu des répercussions directes sur le cheminement professionnel des individus. En effet, dans le discours des clients qui consultent pour un bilan de compétences (voir Michaud, Dionne, & Beaulieu, 2006) ces auteurs ont constaté que ces derniers sont confrontés à la précarité des emplois et à l'exigence d'une éducation tout au long de leur vie pour éviter l'exclusion. Elles soulignent également une augmentation des problèmes de santé au travail. Pour aider les individus à faire face à cette situation, des investissements considérables sont faits chaque année de la part des gouvernements,¹ des organisations par le biais de leurs programmes d'aide aux employés ainsi que par des individus qui assument eux-mêmes les coûts liés à leurs différentes transitions professionnelles. Parmi ces investissements, des sommes sont consacrées aux démarches de bilan de compétence. Ces investissements importants en temps² et en argent justifient que l'on s'interroge sur les retombées réelles des démarches de bilan de compétences.

LES VISÉES DU BILAN DE COMPÉTENCES

En France et au Québec, c'est au cours des années 1980 que l'on voit apparaître le bilan personnel et professionnel dans le cadre de mesures visant à soutenir les salariés qui perdent leur emploi et les chômeurs de longue durée. En 1986, la France expérimente le bilan de compétences avec les premiers Centres Institutionnels de Bilan de Compétences (CIBC). Le 31 décembre 1991, le bilan de compétences devient un droit sans cesse renouvelé.³ Au Québec, le bilan de compétences n'est pas devenu un droit. Ce sont les organismes d'employabilité subventionnés par les différents ministères responsables de l'Emploi ou de la solidarité sociale avec une clientèle adulte qui, le plus souvent, offrent ce type de programmes ou de services de bilan. On retrouve aussi ce type de services dans les cabinets privés en développement de carrière. Au Canada anglais ou plus globalement dans les pays anglo-saxons, le bilan de compétences professionnelles et personnelles qui vise une auto-emprise par la personne n'a pas d'équivalent (Lemoine, 1998).

Le bilan de compétences poursuit comme but d'aider la personne à comprendre davantage sa situation complexe pour mieux s'orienter dans sa vie professionnelle (Lemoine, 2005). Plus concrètement, une démarche de bilan de compétences vise à accompagner les personnes dans leur transition actuelle ou souhaitée en faisant le point sur leurs compétences dans le but de s'orienter ou se réorienter, s'insérer ou se réinsérer, ou s'adapter ou se maintenir en emploi (Michaud, Dionne, & Beaulieu, 2006). Cette démarche permet l'élaboration d'un plan d'action afin de réaliser le projet identifié. Du point de vue social, en France, le droit au bilan de compétences crée « un espace socialement reconnu d'analyse des acquis des expériences de vie en vue de leur application à de nouveaux projets et à de nouvelles stratégies de réalisation professionnelle » (Aubret, 2005, p. 1). L'accessibilité à une démarche de bilan de compétences se veut un soutien à la personne face aux pressions de l'économie.

Il existe une diversité de pratiques du bilan de compétences qui reposent sur des conceptions différentes de l'orientation. Par exemple, les pratiques du bilan de compétences inspirées par une conception utilitaristes (Mellouki & Beauchemin, 1994) ou une stratégie harmonisante (Riverin-Simard & Simard, 2004) de l'orientation vont davantage utiliser les tests psychométriques pour évaluer les intérêts, valeurs, aptitudes, traits de personnalité de la personne. D'un autre côté, les pratiques qui se basent davantage sur une conception socioconstructiviste ou selon une stratégie contextualisante (Riverin-Simard et Simard) de l'orientation vont plutôt accompagner la personne à se réapproprier ses compétences, par la construction et la co-construction de ses dernières.

Cet article vise à faire le point sur l'efficacité du bilan de compétences environ 20 ans après son apparition dans les pays francophones. Dans ce sens, à la lumière des visées du bilan de compétences, nous avons cherché des données qui permettent d'évaluer si le bilan de compétences permet effectivement aux personnes de s'orienter ou de se réorienter, de s'insérer ou se réinsérer, et de s'adapter ou se maintenir en emploi.

EFFICACITÉ DU BILAN DE COMPÉTENCES

Les études portant sur l'évaluation de l'efficacité du bilan de compétences sont rares et se concentrent en Europe et principalement en France. Pour ce qui est du Québec, à notre connaissance, aucune étude n'a porté directement sur l'évaluation d'une démarche de bilan de compétences. Toutefois, nous avons comparé les données « maison » du Centre d'Orientation et de recherche d'emploi de l'Estrie⁴ avec les résultats des études consultées. Malgré les limites méthodologiques des données amassées au COREE au cours des années,⁵ ces dernières nous apparaissent tout de même très pertinentes compte tenu de la rareté de l'accessibilité aux données maison des organismes et de l'échantillon statistique de plus d'un millier de personnes ayant bénéficié des services d'un bilan de compétences. Elles permettent de documenter l'efficacité d'un programme de bilan de compétences au Québec. Dans les études consultées, nous distinguons deux types de résultats : ceux qui s'intéressent aux résultats quantitatifs de la démarche et ceux qui portent sur l'efficacité des processus psychologiques à l'œuvre dans le cadre d'un bilan de compétences.

RÉSULTATS QUANTITATIFS DE LA DÉMARCHÉ

Certaines études sur le bilan de compétences cherchent à évaluer si cette démarche a été satisfaisante et utile aux bénéficiaires.⁶ Les enquêtes de satisfaction des bénéficiaires rapportent un taux de satisfaction en général très élevé (APEC, 1996; CIBC de l'Yonne, 1995; CPB 54 Nord, 1996, dans Kop et al., 1997⁷; FONGECIF Franche-Comté, 1993; Gaudron, Bernaud, & Lemoine, 2001).

Parmi ces enquêtes, celle de Kop et al. (1997) est particulièrement intéressante. Ces derniers ont mené une enquête nationale indépendante auprès d'un échantillon total de 372 individus ayant fait une démarche de bilan de compétences plusieurs mois auparavant. Les données ont été recueillies dans 24 Centre interinstitutionnels de bilans de compétences (CIBC). L'objectif de leur enquête était d'évaluer l'efficacité du bilan de compétences en fonction des attentes des bénéficiaires. Pour se faire, ils ont amassé un nombre important d'information qui leur a permis de faire différentes analyses fines de la satisfaction des bénéficiaires et de l'utilité des démarches.

Les principales attentes exprimées par les bénéficiaires et classées par fréquences décroissantes sont : mieux se connaître soi-même (90,4 %); s'orienter vers une formation (80,6 %); élaborer un projet professionnel (78,1 %); faire reconnaître ses compétences (73,0 %); changer de métier (64,7 %); choisir un métier (61,3 %); trouver un emploi (46,6 %); se perfectionner dans son métier (36,0 %); obtenir une nouvelle responsabilité (31,9 %); créer une entreprise (9,6 %); obtenir une augmentation de salaire (7,9 %). Les bénéficiaires ont été invités à évaluer si le bilan avait permis de satisfaire leurs attentes et s'il leur avait été utile sur une échelle en cinq point (de pas du tout à tout à fait).

Il semble que le bilan de compétences est très utile pour mieux se connaître ($m = 4,24$) et que les bénéficiaires sont satisfaits par rapport à cette principale attente ($m = 4,0$). Alors que s'orienter vers une formation était la seconde attente

la plus importante, elle constitue la deuxième plus satisfaisante ($m = 3,4$) et la plus utile ($m = 3,95$). Le bilan est aussi utile pour élaborer un projet professionnel ($m = 3,69$) de manière satisfaisante ($m = 3,3$). Curieusement, pour un bilan de compétences, les auteurs passent sous silence les résultats concernant la satisfaction des bénéficiaires par rapport à leurs attentes sur la reconnaissance de leurs compétences. Toutefois, reconnaître ses compétences fut plutôt utile ($m = 3,58$). Les attentes qui ont été moyennement satisfaisantes ($m = 3,2$) et utiles ($m = 3,53$) sont celles concernant le choix d'un métier ($m = 3,2$) et se perfectionner dans son métier ($m = 3,23$). En ce qui concerne l'attente de se trouver un emploi, elle est considérée comme peu satisfaisante ($m = 2,4$) et peu utile ($m = 2,35$). Ce dernier résultat peut s'expliquer entre autres par une conjoncture économique très difficile sur le plan de l'emploi en France. De plus, dans la plupart des démarches de bilan de compétences, l'individu est accompagné à identifier dans un plan d'action les étapes qui mènent à son insertion en emploi sans nécessairement être accompagné pour réaliser celles-ci.

Il est intéressant de noter que cette enquête a permis de constater que l'âge a une influence sur la satisfaction par rapport à une démarche de bilan de compétences : les plus de 25 ans sont plus satisfaits que leur cadet. De cette enquête, on peut conclure que le bilan de compétences est une démarche satisfaisante et utile pour les bénéficiaires qui veulent mieux se connaître soi-même, s'orienter vers une formation, et élaborer un projet professionnel. Enfin, cette démarche est utile pour reconnaître ses compétences.

Ferrieux et Carayon (1998) ont mené une étude pour vérifier le bénéfice que des chômeurs de longue durée pourraient tirer d'un bilan de compétences. À partir des connaissances acquises en psychologie sociale, elles ont évalué six facteurs psychosociaux influant sur l'employabilité des bénéficiaires : (a) l'existence et le niveau d'élaboration d'un projet professionnel, (b) la connaissance du marché du travail, (c) le niveau d'estime de soi, (d) la capacité de communication, (e) la capacité d'auto-évaluation des compétences et des intérêts, et (f) le type et le nombre de démarches de recherche d'emploi. Des questions ont également été ajoutées sur les attentes vis-à-vis du bilan de compétences. Leur devis de recherche est quasi expérimental avec pré-test et post-test et une mesure a posteriori. Leur échantillon est composé de 86 bénéficiaires de bilan de compétences et de 50 de ces 86 bénéficiaires pour le suivi après six mois. En plus d'étudier les processus en cours dans un bilan, cette étude est intéressante car elle rapporte des résultats statistiques sur la satisfaction de la clientèle en lien avec leurs attentes.

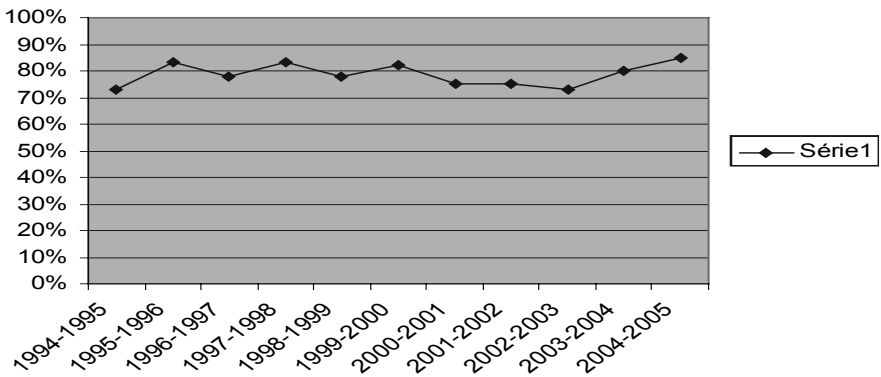
Après six mois, 70 % des bénéficiaires ne sont plus chômeurs, ce qui constitue une grande amélioration de leur situation professionnelle. L'analyse des résultats en lien avec les attentes est aussi positive. En effet, 89 % des bénéficiaires sont venus pour faire le point sur eux-mêmes et 60 % pour qu'on les aide à définir un projet professionnel. À la fin du bilan, 70 % des bénéficiaires trouvent que des objectifs ont été atteints. 94 % des bénéficiaires se sont dit satisfaits de leur bilan durant la prestation et jusqu'à la fin. 76 % des bénéficiaires maintiennent cette satisfaction six mois plus tard.

L'EFFICACITÉ DU BILAN AU COREE SUR LES PLACEMENTS EN EMPLOI
ET LES RETOURS AUX ÉTUDES⁸

L'une des retombées attendue du bilan de compétences du COREE est que la personne réalise son projet professionnel qui peut l'amener soit à se réorienter, à se perfectionner, à se réinsérer professionnellement, ou à se maintenir en emploi d'une manière plus satisfaisante pour elle. Afin d'évaluer si la personne réalise son projet, des données statistiques ont été recueillies de 1994 à 2005 auprès des personnes ayant fait une démarche de bilan de compétences au COREE. Le tableau 1 présente les données recueillies concernant les placements en emploi (maintien et insertion en emploi) ainsi que les retours aux études effectuées à la suite d'une démarche de bilan de compétences ($N = 1002$).

Tableau 1

Résultats des placements en emploi ou des retours aux études à la suite d'une démarche de bilan de compétences au COREE



Ces données nous indiquent que les résultats de placement ou de retour aux études se maintiennent pendant 10 ans au-dessus du seuil de 73 %. En fait, ces statistiques nous montrent que dans une proportion variant entre 73 % et 85 %, les personnes ayant participé au bilan de compétences sont en emploi ou ont débuté une formation dans une période variant entre trois et six mois. Cela nous permet de croire que le fait de participer à une démarche de bilan de compétences stimule la réalisation d'un projet ou la mise en action. Toutefois, il importe de mentionner que ces statistiques peuvent inclure aussi les compromis nobles ou les emplois de survie identifiés par l'individu. En effet, en fonction des possibilités et des limites du marché du travail au moment où la personne fait sa démarche, nous l'accompagnons à identifier son projet optimal mais aussi à voir clairement les étapes qui peuvent éventuellement la mener à celui-ci. Ces étapes incluent souvent l'identification d'un compromis noble et parfois d'un emploi de survie.⁹ Le fait

d'aider la personne à distinguer les types d'insertion (emploi de survie, compromis noble, projet optimal) est un apprentissage qui lui permet de se voir en mouvement vers son but plutôt que dans une situation qu'elle doit subir sans espoir.

Il importe aussi de rappeler qu'une forte proportion des personnes qui débute une démarche de bilan de compétences arrive fragilisée par leur expérience ou dans un état de détresse psychologique. Le fait qu'un haut pourcentage de ces personnes d'abord déstabilisées réintègrent le marché du travail après seulement trois à six mois peut être considéré comme un indicateur éloquent de l'efficacité de la démarche. Les résultats du COREE vont dans le même sens que l'étude longitudinale de Ferrieux et Carayon (1998), qui souligne qu'après six mois, 70 % des bénéficiaires d'un bilan de compétences, qui étaient des chômeuses et chômeurs de longue durée, sont en emploi. Nous pouvons penser que les résultats du COREE sont plus élevés notamment parce que leur clientèle est moins éloignée du marché du travail et que la situation de l'emploi au Québec était plus favorable qu'en France lors de la cueillette des données.

Des données qualitatives amassées lors des évaluations écrites et les échanges verbaux entre la clientèle et le personnel du COREE permettent aussi de constater les retombées directes du bilan de compétences. À partir des commentaires recueillis auprès des 1 002 personnes qui ont bénéficié de la démarche de bilan de compétences au COREE depuis plus de 11 ans, Michaud, Dionne et Beaulieu (2006) ont fait une analyse¹⁰ qui permet de dire que le bilan de compétences du COREE¹¹ permet de se donner un plan d'action, de préciser un projet professionnel, et d'identifier concrètement ses compétences.

RÉSULTATS SUR LES PROCESSUS PSYCHOLOGIQUES

Dans leur article faisant état des recherches sur les processus psychologique en jeu dans le bilan de compétences, Gaudron et Croity-Belz (2005) considèrent que le bilan de compétences comporte des résultats liés aux variables psychologiques qui concernent le rapport à soi et son évolution et des résultats liés au rapport au milieu social et de son évolution. Toutefois, des données probantes sont disponibles seulement pour les variables liées au rapport à soi et son évolution. Les données du COREE permettent aussi de constater des résultats en lien avec le rapport à soi.

Le soi

Un des processus en cours important dans le cadre d'une démarche de bilan de compétences, voir au cœur de cette démarche, est l'intégration des différents éléments liés à l'image de soi (Lévy-Leboyer, 1993). Nous avons répertorié deux études qui évaluent empiriquement les effets d'une démarche de bilan de compétences sur le Soi, celles de Gaudron, Bernaud, et Lemoine (2001) et de Ferrieux et Carayon (1998).

Gaudron et al. (2001) se sont interrogés sur les processus psychologiques qui ont été mobilisés par la démarche de bilan de compétences et qui sont à l'origine des effets observés. Dans le cadre d'une étude longitudinale de six mois et quasi-expéri-

mentale, ils ont cherchés à évaluer l'effet des bilans de compétences en impliquant une comparaison intergroupe. Leur échantillon est composé de 158 bénéficiaires d'un bilan (groupe expérimental) et de 80 stagiaires en formation professionnelle (groupe contrôle). Le groupe contrôle a des caractéristiques assez différentes du groupe expérimental en ce qui a trait à l'âge, au sexe, et au contexte,¹² ce qui constitue une limite de l'échantillon.

Ils ont fait passer différents questionnaires pour évaluer quatre catégories de variables en lien avec leur hypothèses de recherche (échelle de l'estime de soi de Battle (1992) ; échelle d'auto-connaissance de Lemoine (1994), cinq questions ouvertes touchant l'image de soi, échelle de dynamisation construite pour les besoins de la recherche). Ces questionnaires ont été administrés avant et après le bilan et les chercheurs ont effectué un suivi par un entretien six mois après la bilan.

Les effets individuels du bilan de compétences semblent positifs pour toutes les variables mesurées soit l'estime de soi, l'auto-connaissance de soi, l'image de soi, et la dynamisation (de manière plus modérée). Les chercheurs concluent que le bilan de compétences est une « démarche d'orientation pour adultes qui permet d'enrichir le contenu du soi et offre à l'individu de meilleurs éléments de réflexion et de décision quant à son horizon professionnel » (Gaudron et al., 2001, p. 501). Ces effets du bilan de compétences se maintiennent sur une durée de six mois pour les critères d'auto-connaissance et d'estime de soi.

L'étude de Ferrieux et Carayon (1998), présentée précédemment, a démontré une amélioration durable de l'estime de soi avec l'échelle de Warr et Jackson (1983). Cette étude permet aussi de faire un lien entre l'estime de soi positive acquise à la fin du bilan et la situation finale. Autrement dit, plus une personne est ressortie avec un estime de soi positive à la fin de son bilan de compétences, plus elle s'est retrouvée un emploi.

La démarche de bilan de compétences du COREE et les résultats sur l'évolution des processus psychologiques¹³

Des données qualitatives amassées lors des évaluations écrites et les échanges verbaux entre la clientèle et le personnel du COREE, permettent aussi de constater que le bilan de compétences a une influence sur des variables psychologiques des bénéficiaires. Michaud, Dionne, et Beaulieu (2006) ont analysés que la démarche de bilan de compétences du COREE permet de consolider l'estime de soi, d'augmenter la connaissance de soi, et de mieux vivre et comprendre sa transition professionnelle.

CONSOLIDER L'ESTIME DE SOI

Il est reconnu qu'une période de transition professionnelle, notamment l'expérience du chômage, est un évènement qui apporte des fluctuations dans la perception de soi et peut affecter l'estime de soi en général de la personne. Les personnes qui entreprennent une démarche de bilan de compétences et qui arrivent avec un doute par rapport à leur estime de soi sont des personnes qui profitent

grandement du bilan de compétences. Sylvain, travailleur dans le domaine de l'administration publique, souligne « j'avais l'impression d'être un moins que rien à la suite de mon changement de poste et finalement de sa fermeture ... cette démarche m'a permis de ressentir que je ne suis pas comme ça, que j'ai une valeur ... des compétences à offrir. »¹⁴ En fait, le bilan de compétences est un lieu privilégié pour réorganiser sa perception de soi et des autres. Cette perception est parfois biaisée par les expériences négatives que l'individu peut avoir vécu au plan professionnel et personnel. Dans le cadre de la démarche de groupe, ces personnes profitent particulièrement d'être en relations avec d'autres personnes qui peuvent avoir vécus des situations semblables. Elles se sentent moins seules dans leur transition qui amènent beaucoup de confusion sur eux-mêmes et leur devenir. Être vue et validée a eu un effet bénéfique pour Nathalie, ouvrière non spécialisée, qui a choisit de quitter son emploi à la suite d'une situation de harcèlement au travail très éprouvante: « Vous m'avez fait voir tellement d'affaires. Je me jugeais tout le temps. Manque de confiance en moi. Plein de patentes. À parler avec le groupe, avec ma conseillère je me suis sentie considérée. Je vois finalement que ça existe, c'est possible d'être considérée. Puis d'être écoutée. Puis d'être crue ». Évidemment il ne faut pas simplifier les problèmes d'estime de soi, mais à la lumière des nombreux commentaires reçus en lien avec cette dimension, il est clair que le processus du bilan de compétences favorise une certaine forme de validation des ressources qui aide les personnes à réorganiser d'une manière plus positive leur perception d'eux-mêmes et de leur efficacité personnelle. Ainsi, le bilan de compétences peut favoriser la consolidation d'une estime de soi parfois ébranlée par le vécu sur le marché du travail.

Dans les retombées du bilan, on peut également parler d'une réorganisation profitable pour l'estime de soi des personnes qui ont tendance à exagérer leurs compétences. Par exemple, lors de la rédaction du portfolio, une personne s'était identifiée 37 compétences. Elle a été heurtée dans sa perception d'elle-même lorsque nous lui avons demandé de regrouper celles-ci afin d'en arriver à identifier ses trois à cinq principales compétences. Elle a fait ses regroupements, mais cela l'a surtout amenée à prendre conscience qu'elle se reconnaissait plus de compétences en réaction à un sentiment plus profond d'incompétence. Elle allait en quelque sorte à l'opposée de sa blessure par rapport à ses compétences. « Pour la première fois de ma vie j'ai ressentie que j'ai des compétences à offrir intéressantes, que je n'ai pas à en mettre plus pour me faire valoir ... même si ce n'est pas toujours facile de m'accepter comme je suis. »

AUGMENTER LA CONNAISSANCE DE SOI

La démarche de bilan de compétences amène souvent les clientes et les clients à rendre explicite et officialiser des aspects connus et inconnus de soi qu'ils traduisent en compétences et transposent dans un projet professionnel. Ainsi, les différentes réflexions personnelles, les activités de groupe, s'il y a lieu, ainsi que les rencontres individuelles offrent un espace privilégié aux personnes pour identifier et valider

leurs ressources personnelles soient leurs qualités, leurs intérêts, leurs valeurs, leurs besoins, leurs connaissances, de même que leurs ressources environnementales qui composent leurs compétences. Ils identifient aussi leurs croyances et prennent conscience de l'impact de celles-ci dans leur vie professionnelle et personnelle. De plus, le bilan donne l'occasion de se repositionner par rapport à ses choix, et pour certains, il donne accès à des rêves qu'ils n'ont jamais osé réaliser. Michel indique, « je me suis redécouvert des rêves cachés au fond de moi, des parties de moi que je n'utilisais plus depuis longtemps ». Michel s'est souvenu que lorsqu'il était enfant il adorait le dessin et l'organisation d'activités chez les scouts. Il se souvenait combien il se sentait à l'aise et confiant lorsqu'il agissait sur ses intérêts et ses aptitudes dans un tel contexte. Dans le cadre de sa démarche, il a réalisé qu'il avait eu peu d'occasion dans ses expériences antérieures de travail pour organiser des activités et encore moins de dessiner. Il a compris pourquoi il se sentait inconfortable, voir malheureux dans les milieux où il était exécutant et où il n'avait pas la possibilité d'organiser son travail. Il a aussi pu mettre en lumière une croyance erronée à propos de la créativité et du marché du travail qui l'a en quelque sorte empêchée de développer ses ressources en lien avec le dessin et l'organisation. Dans son projet professionnel, il a identifié plusieurs étapes (compromis nobles, perfectionnements, stratégies de recherche d'emploi, etc.) lui permettant de postuler sur des emplois dans lesquels il pourra agir et développer son aptitude en dessin ainsi qu'organiser des événements. L'exemple de Michel permet de constater que cette connaissance de soi peut redonner un sens à sa trajectoire professionnelle.

De même, prendre conscience de certains scénarios de vie peut redonner un pouvoir considérable à la personne pour mieux poursuivre sa vie. Pierrette indique, « j'ai pris conscience de mes "patterns" et des pièges de mes emplois précédents, j'ai compris ce qui se répète dans mon histoire. [...] J'ai l'impression de reprendre quelque chose de précieux que j'avais laissé entre les mains des autres ». De même, cette connaissance de soi aide les individus à mieux connaître leurs forces et limites pour mieux vivre leur transition professionnelle. Richard souligne, « je me sens beaucoup mieux par rapport à ma perte d'emploi, je me sens surtout moins coupable de ressentir toutes sortes d'émotions que je considérais immatures ... je sais maintenant que je peux faire face à cette situation et que je me dois d'être patient envers moi-même comme lorsqu'on attend le printemps et que l'hiver n'en fini plus ».

La construction et la co-construction d'une connaissance de soi avec les autres membres du groupe et les intervenantes et intervenants constituent des retombées fondamentales de la démarche de bilan de compétences. Ainsi, au COREE comme dans les autres études présentées dans cet article, la connaissance de soi est un effet reconnu du bilan de compétences.

MIEUX VIVRE ET COMPRENDRE LEUR TRANSITION

Le processus de transition professionnelle n'est pas nécessairement connu de la population en général. Dans un premier temps, nous avons remarqué que pour

la personne le fait de reconnaître qu'elle est en transition favorise la création d'un espace de réflexion privilégié. L'accompagnement durant cette transition permet à la personne de s'approcher de son expérience parfois difficile afin de faire émerger les différentes phases associées à ce processus telles le deuil, le neutre, et le nouveau départ (Bridges, 1991). Dans ce sens, Annie indique, « j'ai vu que c'est ok d'être en transition, j'ai saisi l'importance de vivre ma transition, mon deuil d'emploi ». Cette compréhension semble redonner à l'individu un certain pouvoir que la situation soit choisie ou subie. Frédérik souligne, « je n'ai pas choisi de perdre mon emploi, mais je sais que j'ai du pouvoir sur ma façon de vivre ma transition »

Certaines personnes qui ont participé au programme bilan nous partagent avoir pris conscience qu'ils portaient inconsciemment dans leur quotidien des anciennes blessures liées à leurs transitions passées. Ainsi, ces personnes revisitent des passages difficiles de leur vie avec une plus grande compréhension empathique de leur vécu et un éclairage nouveau. Nicole indique, « j'ai compris que je vivais avec le spectre d'une perte d'emploi que j'ai vécue il y a plusieurs années et que je n'avais pas encore digérée. Je sais aujourd'hui que cela m'a amené à vivre de la colère contre l'ensemble des employeurs ». Souvent nous constatons, dans la pratique, que cette plus grande compréhension de l'impact de leurs anciennes transitions permet aux personnes une meilleure utilisation de leurs ressources dans leur transition actuelle.

La richesse des données qualitatives recueillies au COREE permet de situer la compréhension de la transition comme un apport essentiel dans une démarche de bilan de compétences. La connaissance du processus de transition qui mène à une meilleure compréhension de ses ressources disponibles dans cette situation déstabilisante, nous apparaît comme une retombée importante de la démarche de bilan de compétences.

CONCLUSION

Dans cet article, nous avons présenté des données probantes ou autrement dit permettant de démontrer clairement l'efficacité des démarches de bilan de compétences. Plus qu'une approche au goût du jour, les différentes études, et les données maison du COREE valident l'effet bénéfique de ce type de démarche pour le bénéficiaire. Ainsi, le bilan de compétences est une démarche satisfaisante et utile pour les bénéficiaires qui veulent s'orienter vers une formation, élaborer un projet professionnel et reconnaître leurs compétences. De même, ce type de démarche influe sur les processus psychologiques en permettant une meilleure estime de soi, une plus grande connaissance de soi, une image de soi plus précise, et la dynamisation de soi dans les projets professionnels. Les données du COREE ont aussi permis de mettre en évidence que le bilan de compétences permet aux bénéficiaires de mieux vivre leur transition. Ces derniers semblent donc ressortir du bilan avec un meilleur positionnement par rapport à leur situation professionnelle et une évolution de plusieurs variables liées au soi.

Ainsi, malgré les limites méthodologiques des études présentées, il reste que

les résultats obtenus dans l'ensemble de celles-ci, incluant les données maison du COREE, valident fortement l'utilité tant pour l'individu que la société d'une démarche de bilan de compétences. Au niveau de la société, l'implication d'individus dans des projets d'emplois ou des projets de formation peut potentiellement éviter certains des coûts sociaux associés au chômage. De même, la réalisation des projets suite au bilan de compétences se réalise dans une société qui bénéficie des travailleurs et des travailleuses porteurs de projet professionnels structurés et ayant un sens pour l'individu.

Toutefois, il existe un décalage important entre le nombre d'études portant sur l'efficacité des démarches de bilan de compétences et l'ampleur de cette pratique. Ainsi, d'autres recherches devraient être menées afin de mieux comprendre les effets du bilan de compétences sur la réorientation, l'insertion et la réinsertion, l'adaptation, et le maintien en emploi. Dans la logique où l'orientation est une démarche de construction des personnes qui s'inscrit plus globalement dans un projet de société pour lequel solidarité et performance doivent être conciliables (Vacher, 2006), il serait fort intéressant que ces études poursuivent l'approfondissement de notre compréhension sur les processus liés au rapport à soi et son évolution et sur les processus liés au rapport au milieu social et son évolution. D'autant plus que sur le rapport au milieu social et son évolution nous n'avons pas de données probantes. Enfin, ils nous apparaît aussi important que ces études s'attardent à décrire de manière détaillée les compétences des intervenantes et intervenants ainsi que les programmes mis en place (durée, outils utilisés, etc.) afin de mieux comprendre les conditions nécessaires à mettre en place afin d'être en mesure de reproduire ces résultats.

Notes

1. En 2001, 1,55 % du PIB est consacré à la formation professionnelle et l'apprentissage en France. Sur leur site : <<http://www.cibc.net/federation/presentation.php>> (consulté le 7 avril 2006) on voit que 70 000 bilans de compétences ont été offert à des salariés, des demandeurs d'emploi, des jeunes.
2. En France, la durée du congé de bilan de compétences ne peut excéder par bilan vingt-quatre heures de temps de travail, consécutives ou non. Au Québec, la durée d'une démarche de bilan de compétences varie d'un organisme à l'autre.
3. Dans le cadre de la *Loi sur la réforme de la formation professionnelle* du 4 mai 2004 en France, on précise à nouveau le droit au bilan de compétences: l'Accord National Interprofessionnel précise qu'après 20 ans d'activité professionnelle et à compter de 45 ans, tout salarié peut bénéficier, sous réserve d'une ancienneté minimum d'un an dans l'entreprise, d'un bilan de compétences mis en œuvre en dehors du temps de travail et d'une priorité d'accès à la validation des acquis de l'expérience (VAE). Pour les articles de la loi voir : <<http://www.cibc.net/autres/loi.php?num=31>>.
4. Le Centre d'orientation et de recherche d'emploi de l'Estrie (Sherbrooke, Québec) est une corporation à but non lucratif qui offre des services de counseling d'orientation et d'emploi. Elle a pour objectif d'aider le client à clarifier un projet professionnel, à trouver et conserver un emploi. Elle offre également des services de formation et de consultation en ressources humaines aux entreprises et aux organisations de la communauté. Pour plus d'informations, voir <<http://www.orientationemploi.org/>>.
5. Ces données n'ont pas été recueillies dans le cadre d'un protocole de recherche rigoureux mais bien dans le cadre de l'évaluation d'un service. Ainsi les variables telles que les compétences des conseillères et conseillers et les méthodes utilisées qui ont changé au cours des 11 années n'ont

- pas été considérées. De plus, d'un point de vue éthique, ces données ne sont pas disponibles pour d'autres chercheuses et chercheurs.
6. Dans ce cas, le bénéficiaire désigne autant le participant ou la participante, l'entreprise, ou le financeur.
 7. Ces enquêtes sont des documents non publiés.
 8. Ces résultats sont aussi publiés dans Michaud, Dionne, & Beaulieu (2006).
 9. *Le projet optimal* est celui qui permet à la personne de se développer pleinement en fonction de ses ressources (incluant évidemment son potentiel) personnelles et environnementales et dans le respect de ses limites. *Le compromis noble*, pour sa part, est celui qui permet à la personne de se développer d'une manière satisfaisante en fonction de ses ressources personnelles (notamment dans le respect de ses valeurs fondamentales) et environnementales de ses limites. *L'emploi de survie* permet de répondre principalement aux besoins de base de la personne tel que se loger, se nourrir, et ainsi de suite, et qui rencontre partiellement les ressources de l'individu.
 10. La méthode utilisée consiste à lire les commentaires et faire une première catégorisation (exemple : estime de soi). Ensuite, nous avons regroupé l'ensemble des extraits reliés aux catégories afin de s'assurer qu'un nombre important de participantes et participants avaient fait, d'une façon ou d'une autre, des commentaires en lien avec cette catégorie. L'ampleur des données analysées (des centaines d'évaluations sur une période de 11 ans) donne une crédibilité à nos résultats. De plus, la connaissance approfondie de la démarche de bilan de compétences par les auteures (qui ont analysées les données) peut être considérée comme un point positif par rapport à l'interprétation de ce type de données qualitatives. Les principales limites de ces résultats sont les suivantes : le programme s'est modifié, les intervenantes et intervenants ont changés et cela n'a pas été considérés dans les évaluations. Par ailleurs, les données furent analysées par les auteures du livre qui sont d'emblée convaincues de l'aspect positif d'une démarche de bilan de compétences. De plus, elles ont toutes les trois été impliquées, à un moment ou un autre, dans les évaluations de l'intervention. Ces deux derniers points peuvent aussi être considérés comme des limites.
 11. D'une durée de trois à quatre semaines en groupe à temps plein avec des rencontres individuelles ou de 6 à 15 rencontres individuelles seulement.
 12. Le groupe expérimental comporte 31 % d'hommes tandis que le groupe contrôle comporte 89 % d'hommes. En moyenne le groupe expérimental est composé d'adultes de 33 ans en transition professionnelle dans un CIBC. Le groupe contrôle a une moyenne d'âge de 26 ans dans deux centres de formation professionnelle (ils réalisent leur projet professionnel).
 13. Ces résultats sont aussi publiés dans Michaud, Dionne, et Beaulieu (2006).
 14. Les extraits de verbatim ont été retravaillés par les auteures afin de garder le sens des propos recueillis sans toutefois citer textuellement un bénéficiaire.

Références

- Aubret, J. (2005) Préface. Dans C. Lemoine (2005). *Se former au bilan de compétences*. Paris : Dunod.
- Battle, J. (1992). *Culture-free self-esteem inventories* (2e éd.). Austin, TX : Pro-ed.
- Bridges, W. (1991). *Managing transitions : Making the most of change*. New-York : Addison-Wesley.
- Ferrieux, D., & Carayon, D. (1998). Impacts du bilan des compétences sur le positionnement personnel et professionnel : Étude réalisée auprès de chômeurs longue durée. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 48(4), 251–259.
- Gaudron, J.-P., Bernaud, J.-L., & Lemoine, C. (2001). Évaluer une pratique d'orientation professionnelle pour adultes : les effets individuels du bilan de compétences. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 30(4), 485–510.
- Gaudron, J.-P., & Croity-Belz, S. (2005). Bilan des compétences : état des recherches sur les processus psychologiques en jeu. *Psychologie du travail et des organisations*, 2, 110–114.
- Kop, J.-L., Dickes, P., Desprez, W., Bachacou, H., Danton, G., & Moriconi, T. (1997). L'évaluation des effets du bilan de compétences par les bénéficiaires. Résultats d'une enquête nationale. *Connexions*, 70, 95–108.

- Lemoine, C. (1994). *Connaissance d'autrui, enjeu psychosocial*. Mont Saint-Aignan, FR : Publications de l'Université de Rouen.
- Lemoine, C. (1998). Qu'est-ce qu'un bilan de compétences? *Revue européenne de psychologie appliquée* (48), 243–248.
- Lemoine, C. (2005). *Se former au bilan de compétences*. Paris : Dunod.
- Lévy-Leboyer, C. (1993). *Le bilan de compétences*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Michaud, G., Dionne, P., & Beaulieu, G. (2006). *Le bilan de compétences. Regards croisés entre la théorie et la pratique*. Sainte-Foy : Septembre Éditeur.
- Mellouki, M., & Beauchemin, M. (1994). L'institutionnalisation, la crise et l'éclatement du champ de l'orientation scolaire et professionnelle au Québec (1960–1990). *L'orientation scolaire et professionnelle*, 23(4), 465–480.
- Riverin-Simard, D., & Simard, Y. (2004). Vers un modèle de participation continue : la place centrale de l'orientation professionnelle. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sports. <<http://www.mels.gouv.qc.ca/dfga/politique/accueilreference/pdf/41-2521.pdf>>.
- Vacher, J.-P. (2006). L'orientation une démarche de construction. CIBC.net. <<http://www.cibc.net/federation/presentation.php>>.
- Warr, P., & Jackson, P. (1983). Self-esteem and unemployment among young workers. *Travail Humain*, 46, 355–366.

Présentation des auteures

Guylaine Michaud est professeure au Département d'orientation professionnelle de la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke, elle est membre du groupe de recherche pancanadien sur les données probantes en développement de carrière (GPR) et de l'Équipe de recherche sur les transitions et l'apprentissage (ÉRTA). Ses recherches portent principalement sur le bilan de compétences, le transfert et le développement de compétences

Détentriche d'une maîtrise es arts en sciences de l'éducation (MA), Patricia Dionne s'est spécialisée en orientation. Depuis 4ans, elle travaille comme conseillère d'orientation au service de Bilan de compétences du Centre d'orientation et de recherche d'emploi de l'Estrie. Elle est également co-auteure du livre : *Le bilan de compétences: regards croisés entre la théorie et la pratique* (Septembre Éditeur, 2007).

Détentriche d'une Maîtrise en orientation (M.Éd.), Ginette Beaulieu œuvre depuis 14 ans au sein du service Bilan de compétences du Centre d'orientation et de recherche d'emploi de l'Estrie. Elle est co-auteure du livre: *Le bilan de compétences : regards croisés entre la théorie et la pratique* (Septembre Éditeur, 2007).

Correspondance à l'auteure Guylaine Michaud, Faculté d'éducation, Département d'orientation professionnelle, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, QC, J1K 2R1, courriel <Guylaine.Michaud@USherbrooke.ca>.