

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

L'offre de services du bilan de compétences

par

Mylène Filiatrault

Essai présenté à la Faculté d'éducation

en vue de l'obtention du grade de

Maître ès sciences, M. Sc.

Maîtrise en orientation

Avril 2016

© Mylène Filiatrault, 2016

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

L'offre de services du bilan de compétences

Mylène Filiatrault

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Bélisle, Rachel

Directrice de recherche

Dionne, Patricia

Autre membre du jury

Essai accepté le 24 mai 2016

SOMMAIRE

Les transformations du marché du travail interpellent les travailleuses et les travailleurs, ainsi que les entreprises. L'apprentissage tout au long de la vie est une perspective adoptée par plusieurs États, dont celui québécois, afin de soutenir les adultes face aux défis soulevés par ces changements. Dans cette perspective, le bilan de compétences est un outil qui a été créé afin de permettre à l'adulte de faire le point sur les compétences développées, notamment au fil de sa vie professionnelle, et d'établir un plan d'action qui en tient compte.

En France, le bilan de compétences est un droit et a été réalisé par plus d'un million de personnes, depuis 1991. Au Québec, cet outil intéresse autant les adultes, pour mieux valoriser leurs expériences de travail et les aider dans des décisions d'orientation, que les acteurs du domaine de l'orientation. Cependant, nombreux sont les adultes qui, lorsqu'ils veulent faire un changement dans leur vie professionnelle tout en misant sur les compétences qu'ils possèdent ou effectuer une démarche de bilan de compétences s'ils en connaissent l'existence, ne savent pas à qui s'adresser.

Cependant, plusieurs études recensent les effets positifs d'une démarche de bilan de compétences chez les individus qui y ont accès, dont une augmentation de l'estime de soi, du sentiment d'efficacité personnelle et de la connaissance de soi. D'autres présentent les besoins auxquels peut répondre un bilan de compétences, ou le rôle des conseillères et conseillers d'orientation dans la démarche. Cependant, au moment de la rédaction de cet essai, aucune ne portait sur la promotion du bilan de compétences auprès de la population. Cet essai vise à répondre à la question : Comment le monde de l'orientation fait-il la promotion du bilan de compétences?

L'analyse de contenu quantitative et qualitative de 49 sites Web de conseillères et conseillers d'orientation annonçant, dans le cadre de leur pratique privée, offrir le service de bilan de compétences a mené à trois principaux constats. Tout d'abord, non seulement le bilan de compétences n'est pas promu auprès de la population sur les sites Web, mais c'est aussi le cas pour les services d'orientation en général. La majorité des sites ne traitent aucunement du bilan de compétences ou ne font que le nommer parmi une liste de services offerts. Quelques-uns vont le décrire, mais de façon plutôt sommaire. Il n'est donc pas surprenant que des adultes ne trouvent pas d'information sur le sujet, si les spécialistes en parlent à peine.

Ensuite, malgré que peu ou pas de stratégies de communication soient utilisées pour faire la promotion du bilan de compétences, certaines le sont pour la promotion des services de façon générale. On peut donc penser que les conseillères et conseillers d'orientation utilisent de façon intuitive ces stratégies de communication et gagneraient à mieux les connaître afin de mettre en valeur tous leurs services, dont le bilan de compétences. D'ailleurs, une des recommandations de cet essai est de mettre de l'avant les effets positifs d'une telle démarche, tels que documentés scientifiquement, lors de la promotion de ce service.

Enfin, l'autre constat est la grande variété dans la forme et le contenu des sites Web analysés. Il y a de petits et de grands sites, des modernes et des conventionnels. Certains sont très détaillés, d'autres sont plutôt sommaires. Cependant, tous invitent les visiteurs à contacter une conseillère ou un conseiller via courriel ou téléphone afin d'avoir plus d'information. On suppose que les sites Web servent plutôt de carte de visite que de lieu d'information.

Le présent essai, répond partiellement à la question de recherche compte tenu de son échantillon. Pour connaître plus largement comment le monde de l'orientation fait la promotion du bilan de compétences, d'autres recherches pourraient étudier les sites Web des organismes communautaires ou des Services

d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement (SARCA) ou rencontrer des personnes conseillères qui n'ont pas de sites Web et les interroger sur leur façon de promouvoir leurs services.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ACRONYMES	9
REMERCIEMENTS	10
INTRODUCTION	12
PREMIER CHAPITRE - PROBLÉMATIQUE	14
1. CONTEXTE	14
1.1 Contexte social	14
1.2 Contexte de développement du bilan de compétences en orientation au Québec	16
2. ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR LE BILAN DE COMPÉTENCES EN ORIENTATION	17
2.1 Bilan de compétences en orientation en France	18
2.2 Besoins auxquels peut répondre une démarche de bilan de compétences... 19	19
2.3 Effets positifs du bilan de compétences	21
2.4 Promotion et information à la population sur le bilan de compétences	24
2.5 Rôle des conseillères et conseillers d'orientation dans l'information sur le bilan de compétences	26
3. QUESTION DE RECHERCHE.....	27
DEUXIÈME CHAPITRE – CADRE D'ANALYSE	28
1. BILAN DE COMPÉTENCES.....	28
1.1 Modèle de Michaud, Dionne et Beaulieu (2007)	28
1.2 Modèle de Michaud et Savard (2011)	30
1.3 Modèle de Poulin.....	32
2. MARKETING DES SERVICES	34
3. MILIEUX DE PRATIQUE EN ORIENTATION.....	36

4. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE.....	37
TROISIÈME CHAPITRE - MÉTHODOLOGIE.....	38
1. POPULATION DE ÉCHANTILLON	38
2. COLLECTE DE DONNÉES	39
3. ANALYSE DES DONNÉES	40
4. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	41
QUATRIÈME CHAPITRE - RÉSULTATS	43
1. CARACTÉRISTIQUES DES SITES WEB	43
2. CARACTÉRISTIQUES DES CONSEILLÈRES ET DES CONSEILLERS D'ORIENTATION ..	46
3. PROMOTION DU BILAN DE COMPÉTENCES SUR LES SITES WEB	52
4. STRATÉGIES DE COMMUNICATION.....	57
CONCLUSION.....	60
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	63

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma explicatif de la démarche	29
Figure 2 : Répartition des sites Web selon le nombre de pages.....	44
Figure 3 : Présence de certaines caractéristiques sur les sites Web	45
Figure 4 : Répartition des conseillères et conseillers d'orientation par région géographique.....	47
Figure 5 : Types de clientèles desservies par les conseillères et les conseillers d'orientation	49
Figure 6 : Offre de services des conseillères et conseillers d'orientation.....	50
Figure 7 : Champ d'expertise des conseillères et des conseillers d'orientation.....	51
Figure 8 : Promotion du bilan de compétences sur les sites Web.....	53
Figure 9 : Stratégies de communication recensées sur les sites Web	57

LISTE DES ACRONYMES

ANPE	Agence nationale pour l'emploi
BC	Bilan de compétences
BDCE	Bilan et développement de compétences en entreprise
BEP	Brevet d'études professionnelles
c.o.	Conseillère ou conseiller d'orientation
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
COREE	Centre d'orientation et de recherche d'emploi de l'Estrie
CSE	Conseil supérieur de l'éducation
EHDA	Élèves en situation de handicap ou ayant des difficultés d'apprentissage et d'adaptation
MFOR	Mesure de formation d'Emploi-Québec
OCCOPQ	Ordre des conseillers et des conseillères d'orientation et des psychoéducateurs et des psychoéducatrices du Québec
OCCOQ	Ordre des conseillers et des conseillères d'orientation du Québec
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PME	Petite et moyenne entreprise
RAC	Reconnaissance des acquis et des compétences
SARCA	Services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement

REMERCIEMENTS

La rédaction de texte me semble toujours une montagne. La rédaction d'un essai me paraissait être rien de moins que l'Everest. Je suis donc immensément fière, non seulement d'avoir gravi l'Everest, mais surtout de l'avoir fait dans un délai relativement court, et à mon grand étonnement, avec un certain plaisir.

Toute ascension est facilitée lorsqu'on est bien accompagné. Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice de recherche, la professeure Rachel Bélisle. Son support, ses commentaires et ses encouragements sont l'oxygène qui m'a alimentée tout au long de la rédaction. Sans elle, je ne me serais pas rendue jusqu'au sommet.

Je remercie aussi le professeur Jean-Claude Coallier pour les notions de méthodologie, ses conseils et les tableaux de fréquences dans SPSS.

Un merci du plus profond de mon cœur à mes parents Guy et Line, qui m'ont accompagnée, autant lors des longs préparatifs que lors de l'ascension. Leur confiance, patience et fierté sont le bâton sur lequel je me suis appuyée lors des passages plus difficiles.

Un merci chaleureux à Cassandra, mon amie, qui a pris le temps de me lire et qui m'a aidée à structurer mon temps. Nos sessions de travail m'ont permis de progresser lentement, mais sûrement et sans arrêt.

Un grand merci à Isabelle, Guillaume, mes amis et mes collègues qui m'ont soutenue, de près ou de loin. Eux que j'ai laissés un peu de côté ces derniers mois et qui m'attendent au bas de la montagne, les bras grands ouverts et un verre à la main!

Un merci spécial à la cohorte de Longueuil 2013 de m'avoir accueillie pour le cours de méthodologie et l'essai. Ce fut un plaisir de partager les hauts et les bas de la rédaction avec elle.

Enfin, un merci plein d'amour à mon copain Julien, pour sa patience et ses encouragements.

INTRODUCTION

Le marché du travail est en constante évolution et fait vivre aux travailleuses et aux travailleurs, ainsi qu'aux entreprises, de nombreux défis (Lauzier, Annabi, Matte et Mélançon, 2013). L'apprentissage tout au long de la vie est une perspective adoptée par plusieurs États, dont celui québécois, afin de soutenir les adultes face à ces défis (Gouvernement du Québec 2002). Dans cette perspective, le bilan de compétences est un outil est une démarche mise en oeuvre afin de permettre à l'adulte de faire le point sur les compétences développées, notamment au fil de sa vie professionnelle, et d'établir un plan d'action qui en tient compte.

Malgré qu'en France le bilan de compétences soit très répandu (Gaudron et Croity-Belz, 2005), et qu'il apporte de nombreux effets positifs à son bénéficiaire, il s'agit encore d'un service peu connu par plusieurs adultes sans diplôme au Québec (Bélisle et Bourdon, 2015). Mais, ces adultes sont intéressés par le service lorsqu'on leur en parle. Cette situation mène à un questionnement sur la façon dont le service est promu auprès de la population et au constat qu'il n'existe pas d'étude ou de recherche scientifique à ce sujet.

Au Québec, le service de bilan de compétences est offert dans différents milieux du domaine de l'orientation, dont la pratique privée. Aussi, on sait que les adultes utilisent le Web lors de leurs recherches d'information (Ghernaouti-Hélie et Dufour, 2012). Ainsi, cet essai s'intéresse à la promotion effectuée par les conseillères et les conseillers en pratique privée sur leur site Web par rapport au service de bilan de compétences.

Cet essai est divisé en quatre chapitres. Le premier s'attarde au contexte de développement du bilan de compétences, son implantation et son utilisation. Il recense aussi les connaissances scientifiques sur la démarche de bilan de

compétences, notamment : la démarche en France, les besoins répondus par le bilan de compétences, les effets positifs sur le bénéficiaire, la promotion et l'information donnée au public et le rôle des conseillères et conseillers d'orientation. La question de recherche clôt le chapitre.

Le deuxième chapitre expose les concepts mobilisés dans cet essai pour l'interprétation des résultats. Sont d'abord présentés les trois modèles de bilan de compétences au Québec, soit ceux de Michaud, Dionne et Beaulieu (2007), de Michaud et Savard (2011) et de Poulin (2003, 2009). Ensuite, le concept de marketing des services est décrit, ainsi que les stratégies de communication pour les services de Gabriel, Divard, Le Gall-Ely et Prim-Allaz (2014). Finalement, sont exposés les différents milieux de pratique en orientation, ainsi que les objectifs spécifiques de recherche.

Le troisième chapitre décrit la méthodologie utilisée pour la réalisation de cette recherche. Les informations sur le devis, les méthodes de collecte et d'analyse de données et les considérations éthiques sont exposées.

Le quatrième chapitre présente les résultats en lien avec les objectifs spécifiques de recherche. Quelques constats sont dégagés. La conclusion fait le lien entre les résultats et la problématique, et identifie des pistes d'action et de recherches futures.

PREMIER CHAPITRE

PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre présente la problématique de l'offre de services du bilan de compétences en orientation au Québec. Il est divisé en trois sections. La première, sur le contexte, comporte deux sous-sections : le contexte social de la provenance du bilan de compétences et le contexte de son développement au Québec. La deuxième section présente un état des connaissances sur le bilan de compétences en France, les besoins auxquels peut répondre une démarche de bilan de compétences, les effets positifs du bilan, la façon dont il est promu et le rôle des conseillères et conseillers d'orientation (c.o.) dans l'information sur le bilan de compétences. La troisième est composée de la question de recherche.

1. CONTEXTE

1.1 Contexte social

Depuis plusieurs années, nombreux sont les acteurs qui font état de la transformation du marché du travail québécois (Gouvernement du Québec, 2002; Lauzier, Annabi, Matte et Mélançon, 2013; Michaud, Dionne et Beaulieu, 2007a; Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2015). Le vieillissement de la population, les départs à la retraite, la pénurie de main-d'œuvre, la mondialisation des marchés, la précarisation des emplois et la spécialisation de la main-d'œuvre pour répondre aux avancées technologiques sont quelques-uns des défis auxquels font face les entreprises et les individus aujourd'hui.

Afin de faire face à ces phénomènes, l'une des perspectives adoptées par les États, dont celui québécois, est celle de l'apprentissage tout au long de la vie. En effet :

la formation considérée comme un processus qui dure toute la vie a pour objectifs de développer l'autonomie et le sens des responsabilités des individus et des communautés, de les habiliter à faire face aux transformations qui affectent l'économie, la culture et la société dans son ensemble (Gouvernement du Québec, 2002, p. 2).

Plusieurs pays ont adopté cette perspective, comme en témoigne un rapport de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) qui fait l'étude des services d'orientation professionnelle dans 14 pays en mettant en valeur comment ces services peuvent « aider les pays à progresser dans la voie de l'apprentissage tout au long de la vie et à mettre en œuvre des politiques actives d'emploi » (Sweet et Watts, 2004, p. 3).

Dans ce contexte, les pays ont développé des outils d'accompagnement et de développement des personnes, dont la reconnaissance des acquis et des compétences (RAC). Dans un rapport de l'OCDE, Werquin (2010) fait le portrait des pratiques de 22 pays membres en matière de reconnaissance des acquis non formels et informels. L'une de ces pratiques est celle du « portefeuille de compétences », utilisée ici dans un sens générique, dans lequel on peut inclure le bilan de compétences québécois.

La possibilité de se constituer un portefeuille de compétences, voire un portefeuille électronique de compétences, est présentée dans tous les pays comme un avantage pour les individus. Cela facilite le repérage des compétences acquises dans le domaine personnel, social et professionnel. Cela permet de développer des outils de capitalisation des parcours personnels et professionnels. [...] Les individus sont alors mieux en mesure de valoriser leur parcours (Werquin, 2010, p. 56).

Aussi, dans son avis de 2000, le Conseil supérieur de l'éducation (CSE) présente le bilan de compétences comme une « voie à généraliser dans le processus de reconnaissance des acquis » (p. 87) et qu'il « s'inscrit d'emblée dans un processus de formation continue » (p. 87). Le bilan de compétences peut aussi être utilisé dans le cadre d'une embauche ou d'une promotion. De plus, le CSE fait la promotion d'un bilan des acquis qui semble se rapprocher du bilan de compétences :

l'apprentissage tout au long de la vie ne commence pas au moment de l'obtention d'un premier diplôme ou d'une qualification professionnelle. Il importe donc que les personnes faiblement scolarisées ou celles sans expérience sur le marché du travail puissent aussi bénéficier de la pratique d'élaboration d'un bilan personnel de leurs acquis (*Ibid.*, p. 88).

1.2 Contexte de développement du bilan de compétences en orientation au Québec

Au Québec, plusieurs acteurs s'engagent dans la pratique du bilan de compétences. Les revues professionnelles en orientation publient des articles à ce sujet (Beaulieu et Deraps, 2011; Noël, 2009; Poulin, 2007), des ateliers de colloques y sont consacrés (Michaud et Dionne, 2015; Poulin, 2009) et une recherche sommaire sur le Web indique que de nombreux organismes et cabinets privés offrent un service de bilan de compétences à leur clientèle.

En orientation, deux modèles se démarquent, soit celui de Michaud, Dionne et Beaulieu et celui de Poulin. En 2007, Michaud, Dionne et Beaulieu ont publié *Le bilan de compétences, regards croisés entre la théorie et la pratique* en se basant sur leur expérience de près de douze ans dans le domaine du bilan de compétences. Ce livre est devenu un ouvrage de référence pour les intervenants de ce domaine. D'ailleurs, les auteures ont reçu le *Prix scientifique en orientation* de l'Ordre des conseillers et des conseillères d'orientation et des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec (OCCOPPQ) et le *Prix du leadership* du Regroupement québécois des organismes en développement de l'employabilité (Simonot, 2008).

Poulin propose un autre modèle pour la réalisation d'une démarche de bilan de compétences. Il a développé un référentiel de compétences intitulé *Auto-évaluation des compétences génériques* auquel se réfère Emploi-Québec (2008a) et plusieurs organismes communautaires voués au développement de la main-d'œuvre (Gallagher et Clément, 2013). Il a fait de nombreuses conférences au Québec, au Canada et en Europe (Poulin, s.d.) et a reçu le *Prix Excellence SPGQ-SSQ* en 2004

pour son bilan de compétences et portfolio, qu'il décrit comme outil privilégié d'accompagnement (Poulin, 2007).

L'Ordre des conseillers et des conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ) (2011) s'intéresse aussi à la pratique du bilan de compétences, une démarche pouvant être financée par Emploi-Québec par la mesure de formation (MFOR) et que les employeurs peuvent déclarer dans les formations couvertes par la Loi sur le développement et la reconnaissance des compétences, dite aussi Loi sur les compétences ou Loi du 1 % (Emploi-Québec, 2008*b*). D'ailleurs, en 2011, dans un mémoire se référant à des travaux de Poulin et à d'autres de Michaud sur le bilan de compétences (OCCOQ, 2011)¹ en réponse à une consultation gouvernementale, l'Ordre suggère qu' :

augmenter l'offre de services de bilan de compétences, par la création de centres de bilan et de développement de compétences pourrait permettre à des personnes en emploi ou sans emploi à la fois de faire valoir les compétences pouvant les amener à s'inscrire en formation dans des domaines à haute valeur ajoutée, et à développer davantage de confiance et de motivation (p. 14).

2. ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR LE BILAN DE COMPÉTENCES EN ORIENTATION

Le bilan de compétences est un outil utilisé dans la francophonie, autant en Europe qu'au Québec. Il n'y a cependant pas d'équivalent dans les pays anglo-saxons (Dionne, Michaud et Brien, 2013; Ruffin-Beck et Lemoine, 2011). Les sections suivantes présentent un état des connaissances sur le bilan de compétences en France, les besoins auxquels peut répondre une démarche de bilan de compétences, les effets positifs du bilan, la façon dont il est promu et le rôle des conseillères et conseillers d'orientation dans l'information sur le bilan de compétences.

¹ Le mémoire ne comporte pas de référence à des travaux spécifiques.

2.1 Bilan de compétences en orientation en France

En France, le bilan de compétences en orientation est établi depuis près de vingt-cinq ans. En effet, en 1991,

le législateur inscrivait dans le Code du travail un nouveau droit : celui de permettre aux travailleurs (actifs ou non) de demander un congé pour “ 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 ” (Gaudron et Croity-Belz, 2005, p. 102).

En 2005, on estimait à plus d’un million le nombre de bénéficiaires de cette démarche en France (*Ibid.*). Lors de l’année 2014, 40 000 bilans de compétences ont été réalisés dans 800 centres de prestation de bilans (Deguerry, 2015). Le bilan de compétences se démarque des autres types de bilans par les trois caractéristiques suivantes : a) la démarche est complètement volontaire, b) les activités proposées doivent être porteuses de sens pour le bénéficiaire et c) ce dernier est le seul responsable de l’utilisation des résultats (Lemoine, 2009, dans Ruffin-Beck et Lemoine, 2011).

Le bilan doit se dérouler en trois phases : la phase préliminaire, la phase d’investigation et la phase de conclusion (Bournel-Bosson, 2003; Cusin, 2012). La phase préliminaire vise à informer la personne sur les visées du bilan, les méthodes et techniques utilisées et à analyser ses besoins. La phase d’investigation « doit permettre à l’intéressé d’identifier les éléments déclencheurs du processus de changement dans lequel il s’inscrit et de mieux appréhender ses valeurs, ses intérêts, ses aspirations ainsi que les facteurs déterminants de sa motivation » (Bournel-Bosson, 2003, p. 4). Quant à la phase de conclusion, elle permet à la personne de déterminer un projet, d’évaluer sa faisabilité et les étapes pour le mettre en œuvre et d’élaborer un plan d’action.

Bournel-Bosson (2003) identifie deux dangers de l'activité du bilan, soit : « de se référer à un modèle qui prône l'existence d'une adéquation entre un sujet et une activité professionnelle, l'un et l'autre étant posés comme objectivables » (p. 4) ainsi que « de se référer à un modèle qui place la relation interpersonnelle comme remède à tous les maux, de limiter l'activité à une dynamique interactionnelle » (*Ibid.*).

2.2 Besoins auxquels peut répondre une démarche de bilan de compétences

Le bilan de compétences peut être défini comme : « une démarche personnelle, requérant une médiation sociale, d'identification des potentialités personnelles et professionnelles susceptibles d'être investies dans l'élaboration et la réalisation de projets d'insertion sociale et professionnelle » (Aubret, Aubret et Damiani, 1990, dans Ruffin-Beck et Lemoine, 2011, p. 2).

En 2013, Dionne *et al.* ont effectué une recension des écrits afin d'identifier quels besoins amènent les individus à effectuer une démarche de bilan de compétences. Ils les ont classés selon le modèle bioécologique de Bronfenbrenner qui « expose que l'individu se développe en interaction avec 4 systèmes dans son environnement : le microsystème, le mésosystème, l'exosystème et le macrosystème » (p. 170).

Le microsystème « réfère aux quatre principaux lieux immédiats dans lesquels la personne évolue soit la famille, l'école, le groupe de pairs et le monde du travail » (*Ibid.*, p. 170). Les besoins recensés en lien avec ce système sont : de faire le point sur sa vie personnelle et professionnelle, d'identifier ses compétences, de mieux se connaître, d'être accompagné dans les difficultés vécues au travail ainsi que dans le changement ou la transition et de déterminer un projet professionnel.

Le deuxième système, soit le mésosystème, se réfère aux « interrelations entre les contextes au sein desquels la personne se développe (par exemple la famille, le milieu scolaire, le marché du travail) » (*Ibid.*, p. 173). Les besoins recensés sont : de considérer la complexité des interactions entre les systèmes, de faire reconnaître ses compétences, de développer une compétence à s'orienter et d'être soutenu dans la transition entre les systèmes.

L'exosystème est « une extension du mésosystème qui n'implique pas directement le développement de la personne, mais dans lequel les événements qui surviennent peuvent l'affecter » (*Ibid.*, p. 175). En effet, les politiques gouvernementales, l'économie et les décisions prises par les États ont une influence sur le développement de la personne et sur les choix qu'elle peut faire. Trois besoins auxquels le bilan de compétences peut répondre en lien avec ce système sont recensés : le droit à l'orientation, une meilleure gestion de la main-d'œuvre et la reconnaissance de la main-d'œuvre. Les auteurs indiquent que quoiqu'il y a « beaucoup moins de besoins recensés en lien avec l'exosystème [...], il est clair que le BC² suscite dans l'exosystème des attentes de retombées positives pour la société » (*Ibid.*, p. 176).

Finalement, le macrosystème « contient les valeurs culturelles, les croyances et les événements historiques qui traduisent généralement le contexte culturel et ses sous-cultures » (*Ibid.*). Le bilan de compétences répond donc aux besoins d'une « société qui porte une culture forte du travail et de la formation » (*Ibid.*) et qui « valorise le travail comme lieu privilégié de réalisation de soi » (*Ibid.*). Il permet aussi de répondre aux besoins d'une société du savoir et de l'apprentissage tout au long de la vie.

Ainsi, le bilan de compétences ne concerne pas que les personnes et leurs besoins, mais aussi les entreprises, les gouvernements et la société en général.

² L'acronyme BC, pour bilan de compétences, est utilisé par quelques auteurs du domaine.

2.3 Effets positifs du bilan de compétences

Plusieurs études se sont penchées sur l'efficacité et les effets positifs du bilan de compétences en France et au Québec. L'enquête de Kop, Dickes, Desprez, Bachacou, Danton et Moriconi (1997, dans Michaud, Dionne et Beaulieu, 2007b) réalisée en France auprès de 372 personnes ayant réalisé un bilan de compétences permet de 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 » (*Ibid.*, p. 176). Aussi, cette étude postule que l'âge est un facteur influençant la satisfaction relativement à la démarche, car les plus de 25 ans sont plus satisfaits que les plus jeunes.

Aussi, Gaudron, Cayasse et Capdevielle (2001) ont réalisé en France une étude qualitative auprès de 14 personnes, six mois après une démarche de bilan de compétences. Parmi celles-ci, seulement quatre ont réalisé leur projet et deux sont en attente d'un concours ou d'une entrée en formation. Cependant, toutes se disent satisfaites de la démarche. Les auteurs expliquent que les attentes relatives au bilan de compétences sont liées au pourquoi les participants entament une démarche et non par rapport au résultat du bilan. Ainsi, même si la plupart n'ont pas mis en œuvre le plan élaboré, ils jugent que leur situation professionnelle s'est améliorée. Finalement, les auteurs affirment que le bilan fait du bien à ceux qui en bénéficient et aide à renforcer l'image de soi, à lever les doutes sur leurs projets, à apprendre à se connaître, à découvrir des intérêts nouveaux ou à retrouver des passions.

Gaudron, Bernaud et Lemoine (2001) ont effectué en France une étude longitudinale auprès de 158 personnes réalisant un bilan de compétences et d'un groupe contrôle de 80 personnes. Leur première hypothèse, concernant les effets positifs sur l'évolution du soi s'est révélée « largement vérifiée » (*Ibid.*, p. 501). En effet, l'impact de la démarche fut positif pour toutes les variables étudiées : l'estime

de soi, l'auto connaissance et l'image de soi. La seconde hypothèse, postulant que les effets se maintiendront six mois après la fin des procédures, s'est révélée partiellement validée. Les effets sur l'estime de soi et l'auto connaissance se sont maintenus, mais pas ceux sur l'image de soi, qui sont revenus au niveau initial. Finalement, la troisième hypothèse traitant de l'influence de la durée de la démarche n'a pu être validée.

Ferrieux et Carayon (1998, dans Michaud *et al.*, 2007b et dans Ruffin-Beck et Lemoine, 2011) ont étudié les effets du bilan de compétences sur 86 chômeurs de longue durée et sur 50 d'entre eux après six mois. À la fin de la démarche, 70 % trouvent que leurs objectifs ont été atteints et 94 % se disent satisfaits de leur bilan. Six mois après la démarche, 76 % se disent encore satisfaits et 70 % n'étaient plus chômeurs.

Une étude de Ruffin-Beck et Lemoine (2011) s'est aussi penchée sur des chômeurs, mais pour lesquels la période de chômage varie (moins d'un an, de un à deux ans et deux ans et plus). Leur échantillon était composé de 42 personnes peu scolarisées (niveau inférieur ou égal à un CAP/BEP³) et d'un groupe de référence de 310 personnes plus scolarisées. Les résultats permettent d'observer que le bilan de compétences augmente la connaissance de soi et des compétences. Cependant, au niveau de la proactivité, le groupe peu scolarisé obtient des résultats plus négatifs et inverses au groupe de référence. Les auteurs se questionnent sur les raisons de ces résultats et concluent que « la prestation de bilan de compétences gagnerait à définir ses objectifs en fonction du type de public et à rechercher les moyens suffisants pour les réaliser » (*Ibid.*, p. 10).

Au Québec, Michaud *et al.* (2007b) présentent des données administratives sur la démarche de bilan de compétences. Elles ont analysé les évaluations de service

³ Le CAP (certificat d'aptitude professionnelle) et le BEP (brevet d'études professionnelles) sont les équivalents français de la formation professionnelle au Québec.

de 1002 personnes qui ont fait une démarche de bilan de compétences entre 1994 et 2005 au Centre d'orientation et de recherche d'emploi de l'Estrie (COREE).

dans une proportion de 73 % à 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 (*Ibid.*, p. 177).

Leur analyse des données recueillies les amènent à conclure que le bilan de compétences permet d'augmenter l'estime de soi, d'avoir une meilleure connaissance de soi, d'avoir une image de soi plus précise et de mieux vivre les transitions.

Michaud et Savard font état de résultats d'une étude sur des démarches de bilan de compétences dans des entreprises au Québec (Michaud, Savard, Leblanc et Paquette, 2010, dans Michaud et Savard, 2013). Puisque le bilan se déroulait en entreprise et parce qu'ils voulaient mettre en valeur le fait que la démarche pouvait contribuer au développement de compétences⁴, ils ont adapté la démarche de Michaud *et al.* (2007a) et l'ont renommée *Bilan et développement de compétences en entreprise*. Les résultats de cette étude auprès de 31 personnes en emploi dans cinq entreprises, cinq conseillères d'orientation et cinq employeurs ou leurs représentants permettent d'affirmer que ce bilan a :

un effet sur le sentiment d'efficacité personnelle, le maintien en emploi et l'estime de soi du travailleur. Ainsi, on peut constater un effet sur la capacité des travailleurs à se mobiliser pour réaliser un plan d'action ou un projet en lien avec le développement de leurs compétences (Michaud et Savard, 2013, p. 167).

Un rapport de recherche de Michaud, Savard, Paquette et Lamarche (2011) présente les résultats d'une autre étude sur le Bilan et développement de compétences en entreprise. L'échantillon est composé de 88 personnes en emploi dans différents

⁴ Les auteurs font un lien direct entre leurs travaux et la Loi sur le développement et la reconnaissance des compétences, en vigueur au Québec (*Ibid.*, p. 20).

entreprises et organismes et de neuf conseillères et conseillers d'orientation. Les résultats permettent d'observer une augmentation significative du sentiment d'efficacité personnelle des personnes, de la qualité de la gestion du maintien au travail et de l'estime de soi. Selon les propos des participants, le bilan aurait : favorisé le maintien et l'adaptation au travail, favorisé le développement d'une meilleure connaissance de soi, apporté une validation du vécu des personnes (compétences, prise de décision, émotions ou perceptions), permis de recevoir du soutien dans une transition et permis de planifier et développer des compétences.

2.4 Promotion et information à la population sur le bilan de compétences

Tel qu'on vient de le voir, le bilan de compétences a des effets positifs sur les adultes qui y ont accès et nous nous intéressons maintenant à la façon dont les adultes sont informés de son existence et des possibilités d'y avoir accès. Hardy-Dubernet (2007) aborde la question de la promotion du bilan de compétences en France. S'il était initialement prévu comme une démarche volontaire pour les salariés, le bilan de compétences est maintenant prescrit aux demandeurs d'emploi. En effet :

convaincre chaque demandeur d'emploi ou salarié en difficulté qu'il " le vaut bien " et qu'il ne pourra donc trouver ou retrouver du travail que s'il en est d'abord persuadé, tel est un des principaux arguments utilisés pour vendre les bilans de compétences (p. 62).

Elle questionne le côté volontaire de la démarche car « des objectifs de prescription de prestations sont désormais fixés aux conseillers ANPE⁵ qui doivent ainsi "faire du chiffre" et peuvent être conduits à orienter des demandeurs d'emploi vers des bilans de compétences approfondis en force » (*Ibid.*, p. 65).

Au Québec, une recherche récente, par enquête populationnelle (n=450), entrevue individuelle (n=92) et cinq groupes de discussion (n=43), indique que

⁵ Agence nationale pour l'emploi

plusieurs adultes sans diplôme ne connaissent pas l'existence du bilan de compétences (Bélisle et Bourdon, 2015). Lorsqu'on leur en parle, la démarche de bilan de compétences les intéresse pour mieux valoriser leurs expériences de travail et les aider dans des décisions d'orientation. De plus, et se basant sur divers constats quant au souhait de faire un retour aux études pour obtenir un premier diplôme, aux questions d'orientation et à la complexité des réalités, les auteurs recommandent de

favoriser l'accès aux démarches personnalisées d'orientation comme le bilan de compétences, qui permet d'établir un projet de formation tout en tenant compte des différentes sphères de vie et qui peut aider à réduire l'ambivalence quant à un retour en formation de base (*Ibid.*, p. 9).

L'un des moyens envisagés pour favoriser l'accès est la création de centres de bilan de compétences tels que promus par l'OCCOQ ou que les Services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement (SARCA), qui existent dans chacune des commissions scolaires du Québec, puissent offrir ce service (*Ibid.*).

De plus, comme l'étude constate que les adultes sans diplôme font l'usage du Web, les auteurs soutiennent qu'il serait avantageux que les divers organismes dédiés à l'information sur les dispositifs d'orientation puissent « interpeler plus directement les adultes sans diplôme et mettre en valeur des questions d'orientation qui leur sont propres » (p. 8). L'OCCOQ est notamment visé. Par ailleurs, les sites Web Inforoute FPT, Repères et IMT en ligne sont parmi les organismes et dispositifs d'orientation les plus connus des adultes interrogés (52 %) et les plus consultés (34 %) (Bourdon, Bélisle et Baril, 2015). Aussi, lors de l'analyse des témoignages, plusieurs adultes ont mentionné le Web comme étant leur première source d'information, alors que d'autres se perdent devant la multiplication des sites et la surinformation (Bélisle, Bourdon, Simard et Baril, 2015).

Par ailleurs, l'une des conclusions de cette recherche est la faible visibilité des services d'orientation auprès des adultes sans diplôme. Seulement 23 % des adultes sans diplôme désirent faire un bilan de compétences ou une démarche de

RAC officielle savent où s'adresser pour avoir accès à de tels services (Bourdon *et al.*, 2015).

Malgré la documentation relativement étoffée sur les effets du bilan de compétences, aucune étude scientifique traitant spécifiquement de la façon dont le bilan de compétences est promu auprès de la population n'est ressortie lors de la recension des écrits. Cette absence est confirmée par le constat de Doublet (2006, dans Cusin, 2012), qui énonce que deux types de recherches existent au sujet des bilans de compétences, soit :

- celles mesurant la satisfaction post-bilan des bénéficiaires à travers l'adéquation entre leurs attentes et les résultats.
- celles s'intéressant aux processus psychologiques impliqués dans le travail de bilan : estime de soi, sentiment d'autoefficacité, auto-analyse (p. 83).

L'étude de Bélisle (2006) sur la place des conseillères et conseillers d'orientation dans la relance de la reconnaissance des acquis et des compétences, vue comme un domaine large de pratiques sociales avec celles de reconnaissance officielle par l'État et ses mandataires et d'autres, non formelles, comme le bilan de compétences, identifie quatre phases typiques au processus, dont la phase d'information sur les dispositifs. Les autres phases sont celles de l'identification, de l'évaluation et de la sanction. Ainsi, on peut dire que très peu d'études à ce jour ont étudié la première phase, soit celle d'information. Ce constat a mené au questionnement à la base de cette étude.

2.5 Rôle des conseillères et conseillers d'orientation dans l'information sur le bilan de compétences

Selon Bélisle (2006) (sondage n=53 et groupe de discussion n=5), les conseillères et conseillers d'orientation sont plus actifs dans la pratique du bilan de compétences que dans celle de la RAC officielle. De plus, plusieurs considèrent que

le bilan de compétences devrait pouvoir servir la RAC officielle (degré d'accord de 0,83/2), tout en restant une activité distincte (degré d'accord de 0,53/2), car il « a été créé justement pour permettre de reconnaître des compétences qui n'apparaissent pas dans le diplôme » (*Ibid.*, p. 72).

En 2012, l'OCCOQ a fait l'inventaire des pratiques des conseillères et des conseillers d'orientation dans le domaine de la RAC et s'est inspiré du rapport de Bélisle (2006) pour la construction du questionnaire. Parmi les 174 répondants du questionnaire envoyé de façon électronique, la moitié indiquent aider des adultes à effectuer une démarche de bilan de compétences dans le cadre de leur pratique. Environ 63 %⁶ des personnes conseillères considèrent que le bilan de compétences doit rester une activité distincte de la RAC et 72 % pensent qu'il doit pouvoir servir la RAC officielle. Aussi 85 % croient que les partenaires des milieux de l'éducation, de l'emploi et de l'orientation devraient se concerter afin que le bilan de compétences puisse mieux s'insérer dans la RAC formelle.

Quant à l'information sur le bilan de compétences, 70 % des répondants de l'enquête de l'OCCOQ disent informer des adultes sur les possibilités d'auto-évaluation de leurs acquis et compétences alors que 90 % informent les adultes sur les possibilités de RAC formelle (*Ibid.*).

3. QUESTION DE RECHERCHE

L'absence d'études scientifiques sur les moyens utilisés pour faire la promotion du bilan de compétences mène à la question suivante : comment le monde de l'orientation fait-il la promotion du bilan de compétences? L'objectif de cette étude est donc d'analyser si les acteurs font la promotion, et si oui, comment elle est faite.

⁶ Bien que s'inspirant de la recherche de Bélisle (2006), la présente étude n'a pas utilisé la même mesure.

DEUXIÈME CHAPITRE

CADRE D'ANALYSE

Ce chapitre a comme but de décrire les concepts qui seront utilisés afin de répondre à la question : comment le monde de l'orientation fait-il la promotion du bilan de compétences? Trois modèles de bilan de compétences, le concept de marketing des services, ainsi que la description des milieux de pratique en orientation sont présentés.

1. BILAN DE COMPÉTENCES

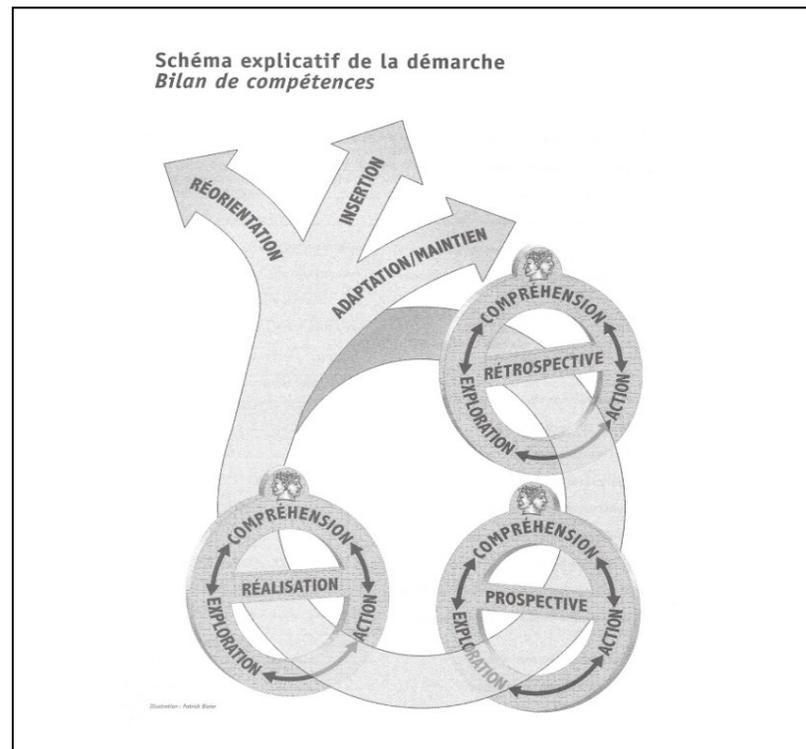
Dans la problématique, deux modèles du bilan de compétences ont été brièvement présentés : celui de Michaud, Dionne et Beaulieu (2007a) et celui de Poulin (2003, 2009). Une description plus poussée de ces modèles est présentée dans les sections suivantes, ainsi que celle du Bilan et développement de compétences en entreprise de Michaud et Savard (Michaud, Savard, Leblanc et Paquette, 2010; Michaud, Savard, Paquette et Lamarche, 2011). Elle nous permettra de situer le modèle de référence, dans le cas où les acteurs donnent des détails sur la démarche que les adultes sont invités à faire.

1.1 Modèle de Michaud, Dionne et Beaulieu (2007)

Dans leur livre *Le bilan de compétences. Regards croisés entre la théorie et la pratique*, Michaud, Dionne et Beaulieu (2007a) présentent le modèle qu'elles ont élaboré pour une démarche de bilan de compétences.

Ce modèle se divise en trois phases : la phase rétrospective, la phase prospective et la phase de réalisation. Dans chacune de ces phases, la personne vit un

processus de conscience réflexive de soi, qui s'exprime de trois façons : l'exploration, la compréhension et l'action. La démarche de bilan de compétences a trois finalités : la réorientation, l'insertion ou le maintien. La figure 1 est un schéma de ce modèle :



Tiré de : Michaud, Dionne et Beaulieu (2007a, p. 114).

Figure 1 : Schéma explicatif de la démarche

La phase rétrospective a comme but « d'accompagner la personne dans l'exploration et la compréhension de l'histoire développementale de ses ressources et de ses limites personnelles et environnementales dans les différentes sphères de sa vie » (*Ibid.*, p. 39). Elle permet aussi à la personne de commencer à se réapproprier ses compétences, à faire le point et donner un sens à son expérience et de mieux comprendre le processus de transition.

La phase prospective permet à la personne de se projeter dans l'avenir. Elle vise à « amener la personne à explorer et à comprendre les tensions entre le maintien dans le connu (sens de soi) et l'ouverture à l'inconnu que peut apporter l'identification d'un projet professionnel de réorientation, d'insertion ou de maintien en emploi » (*Ibid.*, p. 51).

Finalement, la phase de réalisation a comme objectif d'accompagner la personne dans la réalisation de son projet et dans la mise en place d'un plan d'action tout en amenant « la personne à tenir compte de ses espoirs et de ses craintes face à la réalisation de son projet » (*Ibid.*, p. 56).

La démarche telle que présentée dans l'ouvrage s'étale sur quatre semaines, en plus d'un suivi en groupe un mois plus tard. L'horaire est divisé en activités de groupe, rencontres individuelles et travail individuel. Cependant, les auteures précisent que les outils peuvent être adaptés pour une démarche individuelle.

Quant à la promotion du bilan de compétences, les auteures n'abordent pas la façon dont les participants sont recrutés ou sur l'information à donner avant de commencer le processus. L'un des objectifs de la première activité est d'expliquer la démarche, mais il n'y a pas de précision sur ce qui est fait avant d'entamer le bilan.

1.2 Modèle de Michaud et Savard (2011)

En 2010, Michaud et Savard, dans le cadre d'une étude dans de petites et moyennes entreprises (PME), ont adapté la démarche de bilan de compétences de Michaud *et al.* (2007a) et l'ont nommée : Bilan et développement de compétences en entreprises (BDCE) (Michaud *et al.*, 2010). En effet :

la démarche de BC auprès de personnes en emploi dans les PME se préoccupe davantage de développement de compétences et de maintien en emploi que ne le faisait le modèle de Michaud *et al.* (2007), plutôt

centré sur l'accompagnement à la transition vers la réorientation ou l'insertion en emploi (p. 40).

En 2011, ils ont continué l'adaptation en s'appuyant sur les résultats d'une seconde étude incluant de grandes entreprises, notamment dans le milieu de la santé (Michaud *et al.*, 2011).

La démarche de BDCE se démarque du bilan de compétences sur trois principaux points : la porte d'entrée, la clientèle et les finalités (*Ibid.*). Dans le BCDE, la démarche est centrée sur la compétence et s'adresse aux personnes en emploi, alors que le bilan de compétences est plutôt centré sur les transitions professionnelles et s'adresse principalement à une clientèle sans emploi. Au regard des résultats obtenus, la démarche de bilan est passée de trois finalités (orientation, insertion et maintien ou adaptation en emploi) à quatre.

La première finalité est la validation de compétences, qui « permet à la personne en emploi de reconnaître ses compétences et de les identifier de manière explicite et systématique dans un portfolio » (Michaud *et al.*, 2010, p. 45). La deuxième est l'identification d'une activité ou d'un projet. Cette activité ou ce projet peut prendre plusieurs formes : perfectionnement, développement de ressources, changement de poste ou ajout de tâches. Le congé de formation continue implique que la personne « cesse d'occuper son poste pendant plus de 4 semaines » (*Ibid.*) afin de suivre une formation intensive. Finalement, la formation initiale « correspond à une réorientation de carrière » (*Ibid.*), lorsque la personne réalise que son projet professionnel l'amène à quitter son emploi. Il est possible qu'une personne vise plus d'une finalité par sa démarche de BDCE.

À la suite des résultats de 2011, les phases du bilan ont été modifiées. Ainsi, la phase de rétrospective devient la phase de reconnaissance pour le développement de compétences et les phases de prospection et de réalisation deviennent la phase de

mobilisation pour le développement de compétences⁷. La première phase « vise l'identification des compétences acquises, alors que la deuxième est axée sur l'élaboration d'un projet pour l'acquisition de compétences » (Michaud *et al.*, 2011, p. 5). Pour chacune de ces deux phases :

les tâches à exécuter en lien avec les ressources personnelles et les tâches à exécuter en lien avec les ressources environnementales sont clairement distinguées et leurs tensions sont mises en évidence. Ainsi, la démarche de BDCE demeure centrée sur l'identification et le développement des compétences de la personne tout en gardant en tension les besoins de la personne en emploi et ceux de l'organisation pour un maintien en emploi productif (*Ibid.*).

Les auteurs n'abordent pas l'information ou la promotion du BDCE auprès d'employés ou d'entreprises.

1.3 Modèle de Poulin

Contrairement à Michaud *et al.* (2007a), qui ont publié un livre sur leur modèle en appuyant de nombreuses références, Poulin publie surtout à compte d'auteur des documents relativement courts et fondés sur sa pratique personnelle, appuyés sur quelques auteurs.

Ainsi, il présente un modèle en six phases, qui « puise son efficacité dans l'appropriation chez le client de ses compétences » (Poulin, 2009, p. 2) et présente sa démarche ainsi :

le bilan de compétences se construit à l'intérieur d'un processus introspectif qui permet de faire l'inventaire de ses compétences et de dégager ses forces et ses faiblesses. Le processus permet au client [...] d'explorer, de prendre contact et de se sentir habité par ses compétences, croire qu'il peut avoir sa place sur le marché du travail (*Ibid.*, p. 2).

⁷ Les appellations ont été choisies en cohérence avec la Loi favorisant la reconnaissance et le développement des compétences de la main-d'œuvre (connue sous le nom de : loi des compétences).

Poulin (2003) présente une démarche qui se déroule en rencontres individuelles comprenant en moyenne dix entrevues avec la conseillère ou le conseiller et trente heures de travail à la maison⁸. Un processus se divise en six phases.

La première phase « Établissement de la relation et identification de la demande du client »⁹ a pour but d'établir un premier contact avec la personne, clarifier ses objectifs, ses attentes, le rôle de la conseillère ou du conseiller et évaluer si la démarche de bilan de compétences répond à ses besoins. La personne conseillère va aussi informer le client du déroulement de la démarche, des activités qui seront réalisées et s'assure de la compréhension, la motivation et l'engagement du client.

La deuxième phase, intitulée « Exploration, clarification, compréhension, intégration » se divise en trois étapes. Lors de la première « Exploration : recueil d'information sur soi », le client explore ses intérêts, valeurs, caractéristiques personnelles, ses apprentissages formels et informels, ses compétences génériques (savoir-être) et ses expériences de vie (travail, bénévolat, loisirs, événements marquants). Ensuite, lors de l'étape « Clarification et compréhension des compétences », le client doit organiser l'information recueillie à l'étape précédente et l'analyser. Il identifie ses compétences clés et recherche des professions possibles. Il peut comparer ses compétences et celles exigées par la profession choisie. La dernière étape « Intégration des compétences » vise « à ce que le client arrive à faire une lecture réaliste de ses compétences » (*Ibid.*, p. 7). La conseillère ou le conseiller doit donc diriger les entrevues pour travailler en introspection, créer des conflits cognitifs, développer la conscience réflexive du client, relever les succès du client, le responsabiliser et valider les compétences par la mise en preuve.

⁸ Poulin (2003) mentionne qu'Emploi-Québec Terrebonne prévoit mettre sur pied une approche de groupe pour le bilan de compétences. Cependant, une recherche sur le Web n'a pas donné de résultat concernant cette adaptation.

⁹ Titres des phases tirés de Poulin (2009).

À la fin de la phase trois « Construction du bilan de compétences », le client aura rédigé son bilan en fonction de son objectif (recherche d'emploi ou projet de formation). « Le fait d'être acteur et auteur de son document a comme effet de responsabiliser la personne quant à son plan de développement. On parle alors "d'empowerment", se prendre en main. » (*Ibid.*, p. 8).

Lors de la quatrième phase, « Mise en valeur des compétences », le client apprend à expliquer et à présenter ses compétences, son savoir-faire et ses qualités. Il devient alors prêt pour d'éventuelles entrevues d'embauche ou de sélection. La cinquième phase est celle de l'« Élaboration d'un plan d'action en vue de réaliser son projet ». Le client identifie les obstacles potentiels et les ressources qu'il possède pour les surmonter. Finalement, la phase finale est celle du « Suivi d'accompagnement à l'atteinte de son objectif ». La personne conseillère doit faire un suivi avec le client, rappeler et valider l'objectif et évaluer les réalisations.

Poulin n'aborde pas la promotion du bilan ou l'information qui est donnée à la personne avant la démarche. Cependant, il mentionne que le projet de bilan de compétences visait les clients identifiés par un agent d'Emploi-Québec (Poulin, 2003). La démarche est donc prescrite. Par contre, « il n'y a engagement dans l'activité de bilan de compétences que si la personne croit en sa capacité de le réaliser, d'où l'importance du support de la part du conseiller » (p. 5).

2. MARKETING DES SERVICES

Selon Ghernaouti-Hélie et Dufour (2012) : « différentes études ont montré que les consommateurs utilisent massivement l'Internet pour recueillir des informations » (p. 81). Donc, la façon dont un service est présenté sur un site Web est très importante.

Lors de la conception de son site Web, l'entreprise doit réfléchir aux trois aspects suivants : les publics cibles, leurs attentes et besoins en termes d'information et de services et l'image que l'entreprise souhaite véhiculer. En effet, le site est « une vitrine de l'entreprise dans le monde virtuel » (*Ibid.*, p. 78). L'opinion que le visiteur se fait d'une entreprise ou d'un service sera influencée par ce qu'il voit sur le site. « La conception graphique, la qualité du contenu (textes, images, éléments multimédias) et l'ergonomie du site jouent alors un rôle primordial, dans la mesure où ce sont les ingrédients fondateurs de l'image créée » (*Ibid.*, p. 78).

Puisqu'un service ne peut être promu de la même façon qu'un produit, une branche du marketing y est consacrée, soit le marketing des services (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely et Prim-Allaz, 2014). Quatre éléments distinguent le service du produit : l'intangibilité, l'inséparabilité de la production et de la consommation, l'hétérogénéité et la périsabilité (*Ibid.*). Ainsi, un service est : « une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et un lieu donnés pour apporter le changement désiré en faveur du bénéficiaire du service » (Lapert et Munos, 2009, p. 18).

Il est possible de classer les services en quatre catégories : les services peuvent être tangibles ou intangibles et le récepteur peut être une personne ou un bien. Dans le cas du bilan de compétences, qui relève des services professionnels (intangibles et pour les personnes), il s'agit d'un processus de stimulation mentale, donc un service s'adressant à l'esprit des personnes (Lovelock et Wirtz, 2008).

Gabriel *et al.* (2014) proposent sept stratégies de communication à privilégier pour les services : a) « communiquer sur les éléments tangibles¹⁰ » en mettant de l'avant l'expertise et les qualifications des employés ou en montrant des clients, b) « recourir à une association extrinsèque » telle qu'un porte-parole ou une métaphore, c) « communiquer sur des indices de qualité externe » en présentant des

¹⁰ Titres des stratégies tirés de Gabriel *et al.* (2014).

distinctions, résultats d'études ou des témoignages, d) « communiquer sur des indices de qualité interne » en présentant des faits, des chiffres ou des statistiques de performance, e) « communiquer sur des opérations “ découverte ” » en proposant des essais gratuits ou tarifs avantageux, des portes ouvertes ou des démonstrations, f) « communiquer sur les engagements de l'entreprise » en mettant de l'avant les valeurs de l'entreprise et g) « communiquer sur la proximité avec le client » par des témoignages.

3. MILIEUX DE PRATIQUE EN ORIENTATION

L'OCCOQ (2015) recense plusieurs secteurs de pratique de ses membres : établissements d'enseignement, organismes communautaires dédiés au développement de l'employabilité et au soutien à l'insertion professionnelle, établissements du réseau de la santé et des services sociaux, centres de réadaptation, entreprises, fonction publique et organismes publics (autre que les établissements de services directs), cabinets-conseils (pratique privée) et autres.

Puisqu'en France la pratique du bilan de compétences a mené à la création de centres de services et au développement d'un vaste réseau de partenaires du secteur privé (Perez et Personnaz, 2008), j'ai choisi de m'intéresser au secteur des conseillères et des conseillers d'orientation travaillant dans le secteur privé.

Tel que vu sur le site de l'OCCOQ, ces conseillères et conseillers en pratique privée offrent différents types de services : aide à la recherche d'emploi, bilan de compétences / bilan professionnel, choix du jeune – rôle des parents, coaching de carrière / de gestion, conciliation travail famille / vie personnelle, détermination d'un emploi convenable, gestion des talents, intervention auprès de personne présentant un stress post-traumatique, médiation familiale, orientation, réorientation et développement de carrière, problèmes liés au travail (insatisfaction, stress, épuisement professionnel, anxiété), problèmes scolaires (choix, décrochage,

motivation, indécision), programme d'aide aux employés, psychothérapie, reclassement et réaffectation, recrutement, sélection, rétention de main d'œuvre, retraite et projet de vie, évaluation du potentiel et des compétences.

Ils détiennent aussi différents types d'expertises : détermination d'un emploi convenable, expertise psycholégale, intervention auprès de communautés culturelles et ethniques, de personnes atteintes de troubles envahissants du développement, de personnes ayant une déficience intellectuelle, de personnes handicapées physiques ou sensorielles, de personnes éprouvant des difficultés liées à la motivation, des personnes éprouvant des difficultés liées au stress ou à l'épuisement professionnel, des personnes éprouvant des difficultés liées au stress post-traumatique, des élèves en situation de handicap ou ayant des difficultés d'apprentissage et d'adaptation (EHDAA), intervention en situation de crise, prévention du décrochage scolaire, psychothérapie, évaluation des troubles mentaux et évaluation d'une situation familiale particulière pour aide financière aux étudiants.

4. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE

À partir des concepts décrits dans le cadre d'analyse, cet essai tentera de répondre aux objectifs spécifiques suivant : 1) décrire les caractéristiques des sites Web et des conseillères et conseillers d'orientation œuvrant en pratique privée qui annoncent une pratique de bilan de compétences. 2) décrire comment ces sites Web traitent du bilan de compétences et en font la promotion; 3) décrire les stratégies de communication utilisées sur ces sites Web afin de promouvoir le bilan de compétences.

TROISIÈME CHAPITRE

MÉTHODOLOGIE

La question de recherche sera répondue à l'aide d'un devis mixte. Selon Fortin, cette méthode « consiste à combiner dans une même étude des aspects tirés des approches quantitative et qualitative » (2010, p. 263). Aussi, « elle est particulièrement utile quand la question de recherche présente plusieurs facettes et qu'une seule méthode n'est pas suffisante pour toutes les explorer » (Anaf et Sheppard, 2007, dans Fortin, 2010, p. 372). Le devis mixte a été choisi, puisque la question de recherche s'intéresse autant au nombre d'acteurs qui font la promotion du bilan de compétences, qu'à la façon dont il est promu.

1. POPULATION ET ÉCHANTILLON

La population d'une étude est : « l'ensemble des éléments (personnes, objets, spécimens) qui présentent des caractéristiques communes » (Fortin, 2010, p. 224). Dans cet essai, la population est composée de tous les sites Web des acteurs du domaine de l'orientation qui offrent le service de bilan de compétences.

L'échantillon est : « une fraction ou un sous-ensemble d'une population sur laquelle porte l'étude » (*Ibid.*, p. 226). L'échantillonnage a été réalisé à l'aide du *Répertoire des c.o. en pratique privée*. Ce répertoire, disponible sur le site Web de l'OCCOQ (s.d.), permet de chercher selon plusieurs critères, dont par « Service ». En date du 10 février 2016, 176 conseillères et conseillers. sont inscrits dans ce répertoire comme offrant le service de « Bilan de compétences – Bilan professionnel » et 56 d'entre eux ont un site Web. Parmi ceux-ci, cinq sites sont non fonctionnels et trois personnes conseillères sont regroupées sur un seul site. L'échantillon est donc composé de 49 sites Web de 51 conseillères et conseillers d'orientation en pratique privée offrant le service de bilan de compétences.

Le fait que seulement 30% des personnes conseillères (51 sur 176) possèdent un site Web est l'une des limites de cet essai. Lors de l'interprétation, il sera important de garder en tête que les résultats ne sont pas ceux de toutes les personnes offrant le service de bilan de compétences, mais seulement de celles ayant un site Web. La seconde limite est liée à la méthode de constitution de l'échantillon. En effet, on peut se demander à quel point les données consignées dans le *Répertoire des c.o. en pratique privée* sont représentatives de la réalité et si les personnes conseillères mettent à jour régulièrement leur profil.

2. COLLECTE DE DONNÉES

Les données démographiques et liées à la pratique des conseillères et conseillers de l'échantillon sont tirées du *Répertoire des c.o. en pratique privée* de l'OCCOQ. Pour chacun des membres, une fiche signalétique est disponible avec les données suivantes : le genre, les langues parlées, le lieu géographique, la clientèle visée, les services offerts et les champs d'expertise professionnelle. Ces données ont été consignées dans une base de données (fichier Excel), dont l'en-tête est reproduit ici-bas :

Code sujet	Région géographique	Genre	Langues	Clientèle	Services offerts	Expertise
------------	---------------------	-------	---------	-----------	------------------	-----------

Le cas échéant, une mention était faite dans le fichier lorsque plusieurs personnes conseillères font la promotion de leurs services sur le même site Web. Un code numérique a été attribué à chacune des personnes conseillères et à leur site Web afin de s'assurer de la confidentialité et de faciliter la manipulation des données.

Lors de la consultation des sites Web, leurs caractéristiques, la promotion du bilan de compétences et les stratégies de communication ont été consignées dans une base de données (fichier Excel). Les en-têtes des différentes feuilles sont reproduits ici-bas.

Caractéristiques des sites Web :

Code sujet	Nombre de pages du site			Autre langue (O/N)	Présentation du c.o. (O/N)	Modalités des rencontres (O/N)	Tarif d'une consultation (O/N)	Services en ligne ou à distance (O/N)	Autre / Commentaires
	1	2 à 10	10 et plus						

Promotion du bilan de compétences sur les sites Web :

Code sujet	Bilan de compétences				Bilan présent :		Nombre total de mentions	Identification à un modèle (O/N)	Autre / Commentaires
	Nommé	Nommé et décrit	Autres termes	Aucune mention	Page accueil (O/N)	Autre(s) page(s) (combien)			

Stratégies de communication utilisées :

Code sujet	Code de l'unité d'analyse	Page	Transcription du propos sur le bilan de compétences	Stratégie	Commentaires s'il y a lieu
------------	---------------------------	------	---	-----------	----------------------------

Les sites Web n'étant pas immuables, ils peuvent constamment être modifiés par leur(s) auteur(s). Donc, pour chacun des sites, la fonction « imprime écran » a été utilisée afin de conserver les mentions et les descriptions du bilan de compétences dans des fichiers Word. Cependant, afin de garder la confidentialité des données, les images ainsi copiées ont été rognées afin d'éliminer les noms des personnes conseillères et les adresses des sites.

3. ANALYSE DES DONNÉES

La méthode choisie pour analyser les données est l'analyse de contenu. Une définition souvent citée est celle de Berelson, décrivant l'analyse de contenu comme « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter » (dans Grawitz, 2001, p. 606; Leray, 2008, p. 5; Mayer et Deslauriers, 2000, p. 161; Sabourin, 2009, p. 423). L'analyse de contenu est également qualitative notamment lors de l'identification des modèles de référence ou des stratégies de communication.

Certaines données quantitatives liées aux caractéristiques des personnes conseillères ont été traitées dans SPSS afin d'obtenir les tableaux de fréquences (région géographique, genre et langue) alors que d'autres ont été compilées via Excel (clientèle, services offerts et expertises). Les données quantitatives liées aux caractéristiques des sites Web, de la promotion du bilan de compétences et des stratégies de communication ont aussi été compilées de cette façon. Les graphiques illustrant les données ont été créés dans Excel.

Compte tenu de la petite taille de l'échantillon et du fait que la proportion des conseillères et conseillers pratiquant le bilan de compétences et ayant un site Web n'est pas très grande, cette étude est plutôt exploratoire. Donc, malgré qu'il ait été possible de faire des croisements pour les données démographiques et de caractéristiques des conseillères et conseillers d'orientation, j'ai décidé de seulement présenter les grandes tendances.

Les données qualitatives liées au contenu des sites Web ont été analysées à l'aide des modèles décrits dans le deuxième chapitre, afin d'identifier les modèles de référence et les stratégies de communication. Les extraits de texte recueillis sur les sites ont été comparés entre eux, tant en lien avec le contenu que la forme, afin d'identifier ce qui les distinguent ou en quoi ils se ressemblent.

4. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Dans cet essai, la collecte de données ne sollicite pas directement des êtres humains, mais des productions publiques. Cependant, pour éviter que l'analyse des documents n'expose directement les personnes conseillères à d'éventuels préjudices, je me suis assurée de rendre anonyme la documentation, conformément à la recommandation de Mayer et Deslauriers (2000) indiquant que « toute information permettant de reconnaître une personne doit être scrupuleusement supprimée »

(p. 163). Ainsi un code numérique est attribué à chaque document inclus dans le corpus.

Il est certain qu'en copiant des extraits des verbatim présentés dans la section des résultats dans un moteur de recherche, il est possible de retrouver un site Web et une personne conseillère concernée. Mais, selon l'Énoncé de politique des trois Conseils sur l'éthique de la recherche avec les êtres humains (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada et Instituts de recherche en santé du Canada, 2014), comme « l'information se trouve dans le domaine public et qu'on peut y accéder, (...) les personnes visées par l'information n'ont pas d'attente raisonnable quant à la protection de leur vie privée » (p. 17) au sens de l'éthique de la recherche. Ici, le site Web et l'information qui s'y trouve sont considérés comme relevant de la vie publique. Malgré cela, j'ai toutefois fait attention dans la sélection des citations descriptives.

QUATRIÈME CHAPITRE

RÉSULTATS

Les résultats sont présentés en fonction des objectifs spécifiques de recherche. Les deux premières sections présentent les résultats permettant de décrire les caractéristiques des sites Web et des conseillères et conseillers d'orientation œuvrant en pratique privée qui annoncent une pratique de bilan de compétences. La troisième section présente les résultats permettant de décrire comment ces sites Web traitent du bilan de compétences et en font la promotion. Finalement, la quatrième section regroupe les résultats permettant de décrire les stratégies de communication utilisées sur ces sites Web afin de promouvoir le bilan de compétences.

1. CARACTÉRISTIQUES DES SITES WEB

Lors de la première consultation des sites Web, quelques caractéristiques ont été recensées, soit le nombre de pages, la ou les langues d'affichage, la présence d'une description de la personne conseillère, la présence d'indications quant aux modalités des rencontres et des tarifs de consultation, ainsi que l'option de service en ligne ou à distance.

Pour le nombre de pages du site Web (Figure 2), parmi les 49 sites Web consultés, 1 site (2 %) n'a qu'une page d'accueil, 33 sites (67 %) comptent de 2 à 10 pages et 15 sites (31 %) ont 10 pages et plus. La majorité des sites sont petits et décrivent peu leurs services de façon générale.

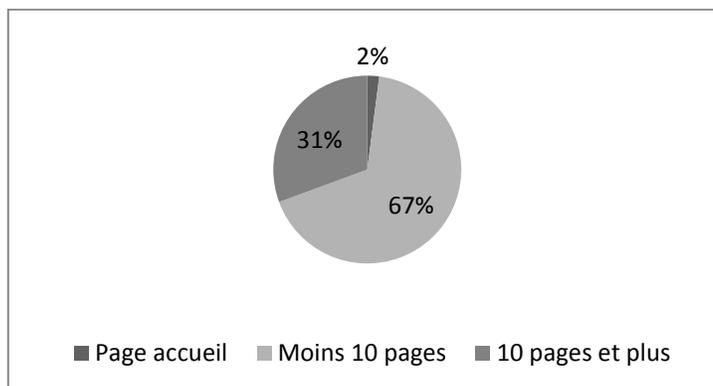


Figure 2 : Répartition des sites Web selon le nombre de pages

Tous les sites sont en français, mais six d'entre eux ont une version (entière ou partielle) anglaise (11,8 %). Plusieurs sites mentionnent que des services sont offerts en anglais, mais sans être disponibles dans une version anglophone. La majorité des sites Web (44 sites, 90 %) ont une section pour présenter brièvement la ou les personnes conseillères (Figure 3). Cette présentation se retrouve parfois sur la page d'accueil ou, plus souvent, sur une des pages intérieures intitulées « Profil », « À propos », « Présentation », « Mon parcours » ou « Expérience et expertise ». Le texte est écrit à la première ou à la troisième personne et est souvent accompagné d'une photo. Les principales informations qu'on retrouve dans cette section sont : les études effectuées et les diplômes obtenus, un sommaire de l'expérience de travail, les ordres et associations dont la personne est membre et l'approche utilisée. Parfois, certaines personnes conseillères indiquent leurs valeurs, la raison de leur choix de carrière ou, lorsqu'il y a lieu, leurs publications.

Cependant, seulement 10 sites (20 %) présentent les tarifs pour une consultation (entre 60 \$ et 90 \$ pour une rencontre d'une heure) et 39 % expliquent les modalités de leurs services (nombre, durée et déroulement des rencontres) (Figure 3). Tous ces sites mentionnent que la durée d'une démarche en orientation est variable selon les besoins et la situation du client. Environ le quart des sites (12 sites,

24 %) offrent des services en ligne ou à distance, par exemple via Skype¹¹ (Figure 3). Par ailleurs, l'un d'entre eux présente une offre de services disponible seulement en ligne ou à distance, sans possibilité de faire des rencontres en face à face.

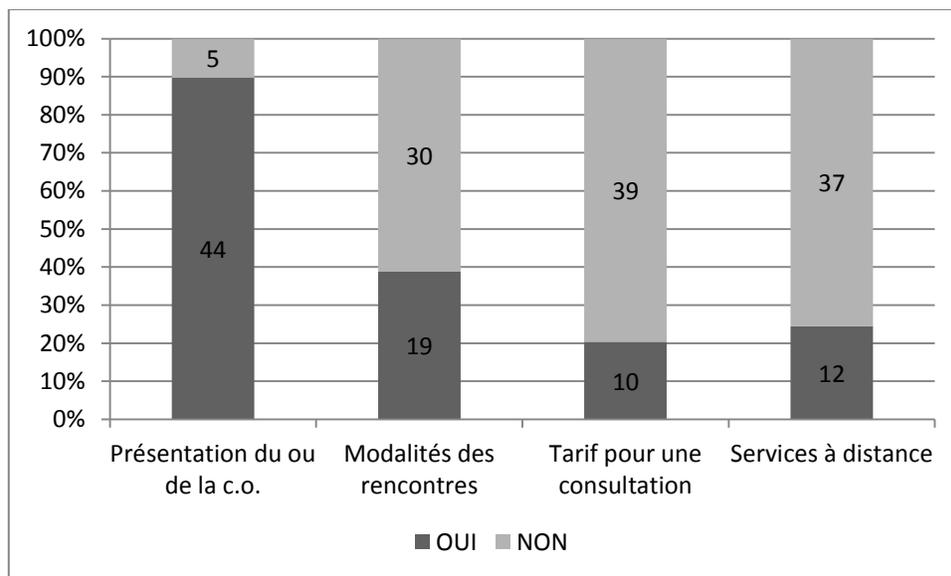


Figure 3 : Présence de certaines caractéristiques sur les sites Web

Certains sites Web se démarquent des autres. En effet, deux sites présentent des services mixtes, soit orientation et yoga et orientation et arts. Ensuite, un site ne présente aucune offre de services, mais semble plutôt être une page de partage de nouvelles et d'articles sur le monde de l'orientation. Puis, dix sites (20 %) présentent des cabinets¹² de plusieurs professionnels avec un, une, des conseillères ou conseillers d'orientation ou des firmes privées. Finalement, trois sites comportaient au moins une faute d'orthographe.

¹¹ Sur quelques sites, les personnes conseillères précisent que le service à distance est possible que pour certains services (par exemple pour l'aide à la recherche d'emploi) ou nuancent son utilisation (seulement dans des cas spéciaux).

¹² Dans le chapitre méthodologique, il a été mentionné que trois c.o. partagent le même site. Cependant, certains sites représentent plusieurs c.o., dont un seul est identifié dans le répertoire comme offrant le service de bilan de compétences.

Globalement, on peut dire que les sites Web des conseillères et conseillers d'orientation œuvrant en pratique privée sont variés, tant au niveau de la forme que du contenu, et comportent des informations également variées.

2. CARACTÉRISTIQUES DES CONSEILLÈRES ET DES CONSEILLERS D'ORIENTATION

Tel que mentionné plus haut, chacune des personnes conseillères effectuant de la pratique privée possède une fiche signalétique dans le *Répertoire des c.o. en pratique privée* sur le site Web de l'OCCOQ. Dans cette fiche, on retrouve les informations suivantes : genre, langue parlée, lieu de pratique, clientèle desservie, services offerts et expertise.

Les 51 personnes conseillères pratiquant le bilan de compétences sont 13 hommes (25 %) et 38 femmes (75 %). En pratique privée, il y a 134 hommes inscrits dans le répertoire¹³, dont 24 offrent le service de bilan de compétences (18 %). Parmi ces 24 hommes, 13 ont un site Web (54 %). Chez les femmes, 437 sont inscrites au répertoire, dont 152 offrent le service de bilan de compétences (35 %). Parmi ces 152 femmes, 36 ont un site Web (24 %). On peut constater que, proportionnellement, plus de femmes en pratique privée offrent le service de bilan de compétences que d'hommes. Cependant, ceux-ci ont plus souvent un site Web que leurs collègues féminines. Quant à la population totale des conseillères et conseillers d'orientation, milieux publics, communautaires et privés confondus, sur les 2 533 membres déclarés dans le rapport annuel 2014-2015 (OCCOQ, 2015, p. 11)¹⁴, on trouve 535 hommes (21 %) et 1998 femmes (79 %). Cette proportion est similaire à celle des personnes conseillères de l'échantillon.

¹³ Nouvelle consultation du *Répertoire des c.o. en pratique privée* en date du 20 mars 2016. Certaines données sont différentes de la consultation d'origine de février.

¹⁴ Il s'agit du plus récent en ligne au moment de rédiger cet essai.

Alors que tous parlent français, 18 parlent aussi l'anglais (35 %) et 4 parlent une autre langue (italien, portugais ou espagnol) (8 %). Les personnes conseillères se retrouvent dans 11 des 17 régions géographiques du Québec (Figure 4), dont plus de la moitié (29 sur 51) pratiquent dans la grande région de Montréal (Montréal, Laval, Montérégie). Cinq conseillères ou conseillers ont indiqué qu'ils offrent leurs services dans deux régions géographiques (par exemple, Montréal et Montérégie ou Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches).

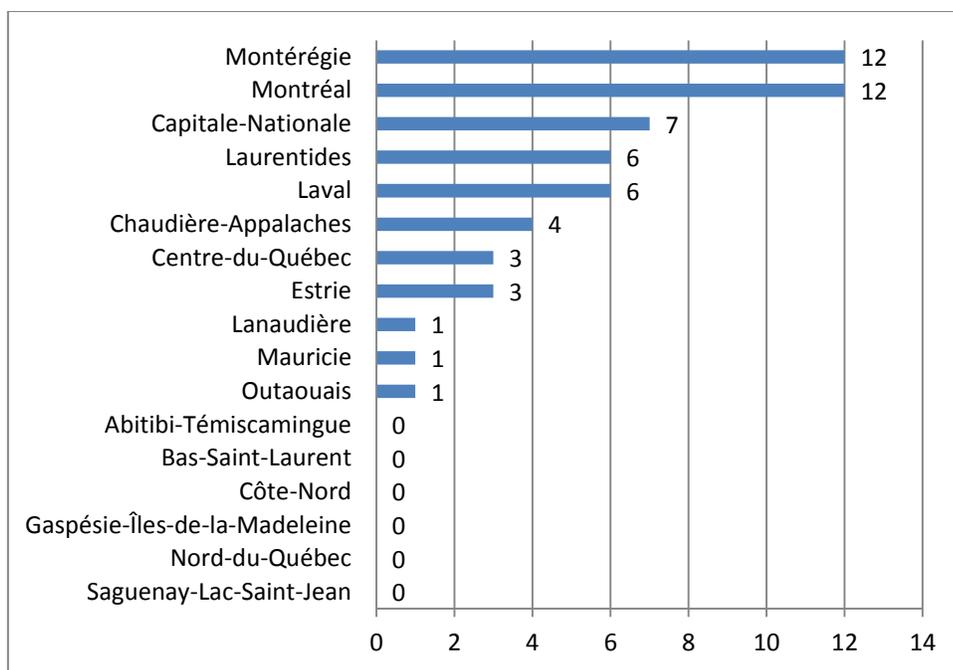


Figure 4 : Répartition des conseillères et conseillers d'orientation par région géographique

À la lecture de la Figure 4, on constate que les trois régions de l'Est-du-Québec ne disposeraient pas de service en bilan de compétences par des conseillères ou conseillers d'orientation du secteur privé. Il faut prendre cette information avec prudence, car lorsque croisée avec, par exemple une vérification sur LinkedIn, on voit que des personnes conseillères œuvrant sur ce territoire et ayant une pratique privée

annoncent faire du bilan de compétences. Ces personnes pourraient ne pas avoir de site Web.

Ainsi, une recherche dans le *Répertoire des c.o. en pratique privée* indique qu'il y a des personnes conseillères qui offre le bilan de compétences, mais qui n'ont pas de site Web dans les régions suivantes : Bas-Saint-Laurent (2 c.o.), Côte-Nord (1 c.o.) et Saguenay-Lac-Saint-Jean (2 c.o.), ce qui les exclut de la présente étude. À l'inverse, aucune personne conseillère en pratique privée indique dans le répertoire offrir le service de bilan de compétences dans les régions Abitibi-Témiscamingue, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et Nord-du-Québec, avec ou sans site Web.

Cependant, une recherche rapide sur le Web nous mène sur le site d'une personne conseillère en pratique privée dans l'une de ces régions qui offre des services de bilan de compétences. Une vérification dans le répertoire nous indique qu'elle n'a pas identifié l'activité Bilan de compétences / Bilan professionnel dans sa fiche signalétique. Ces situations nous mènent à nous demander à quel point les personnes mettent à jour leur profil sur le répertoire de l'OCCOQ. Enfin, il faut garder en tête que le bilan de compétences n'est pas offert que par les conseillères et conseillers d'orientation en pratique privée, mais aussi, entre autres, par ceux travaillant en organismes communautaires et dans les SARCA.

Finalement, on peut se demander si le fait que les deux modèles de bilan de compétences en orientation au Québec sont travaillés initialement par des gens de la grande région métropolitaine de Montréal (Poulin) et de l'Estrie (Michaud et ses collègues) pourrait expliquer qu'il est moins présent dans certaines régions. Cependant, même si le modèle de Michaud est enseigné à l'Université de Sherbrooke, on constate que la région de l'Estrie n'est pas surreprésentée chez ses conseillères et ses conseillers en pratique privée offrant le service.

Les 51 conseillères et conseillers d'orientation déclarent desservir entre un et six types de clientèles, pour un total de 186 déclarations et pour une moyenne de 3,65 types de clientèles par personne conseillère (Figure 5). Tous ont identifié la clientèle des adultes de moins de 50 ans et la majorité (46 sur 51) la clientèle des adultes de 50 ans et plus. Une personne offre des services aux enfants et aucune n'offre de service aux familles ou aux couples.

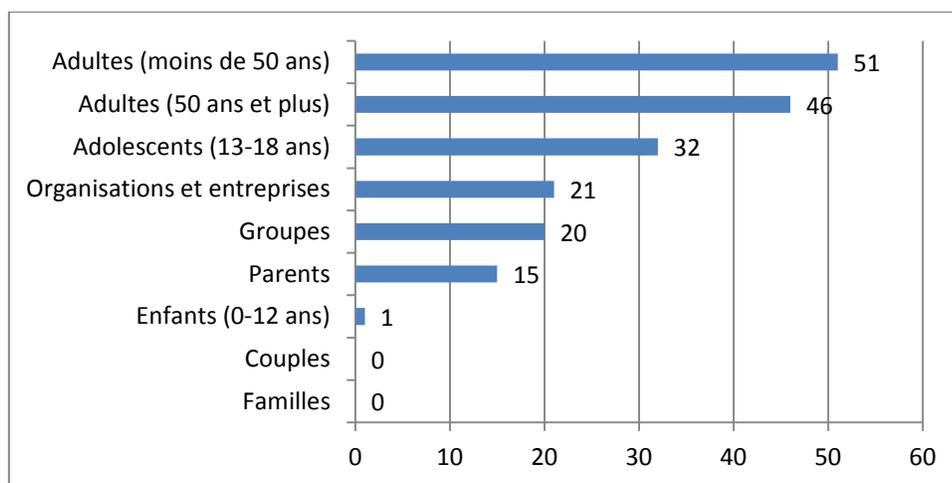


Figure 5 : Types de clientèles desservies par les conseillères et les conseillers d'orientation

Les conseillères et conseillers d'orientation ont déclaré entre 4 et 13 services offerts pour un total de 335 déclarations et une moyenne de 6,57 types de services par personne conseillère (Figure 6). Parmi les 18 énoncés de services proposés dans le répertoire de l'OCCOQ, deux font l'unanimité, soit le service de Bilan de compétences/Bilan professionnel et celui d'Orientation, réorientation et développement de carrière. À l'opposé, et en cohérence avec le tableau précédent, aucune personne n'offre la Médiation familiale.

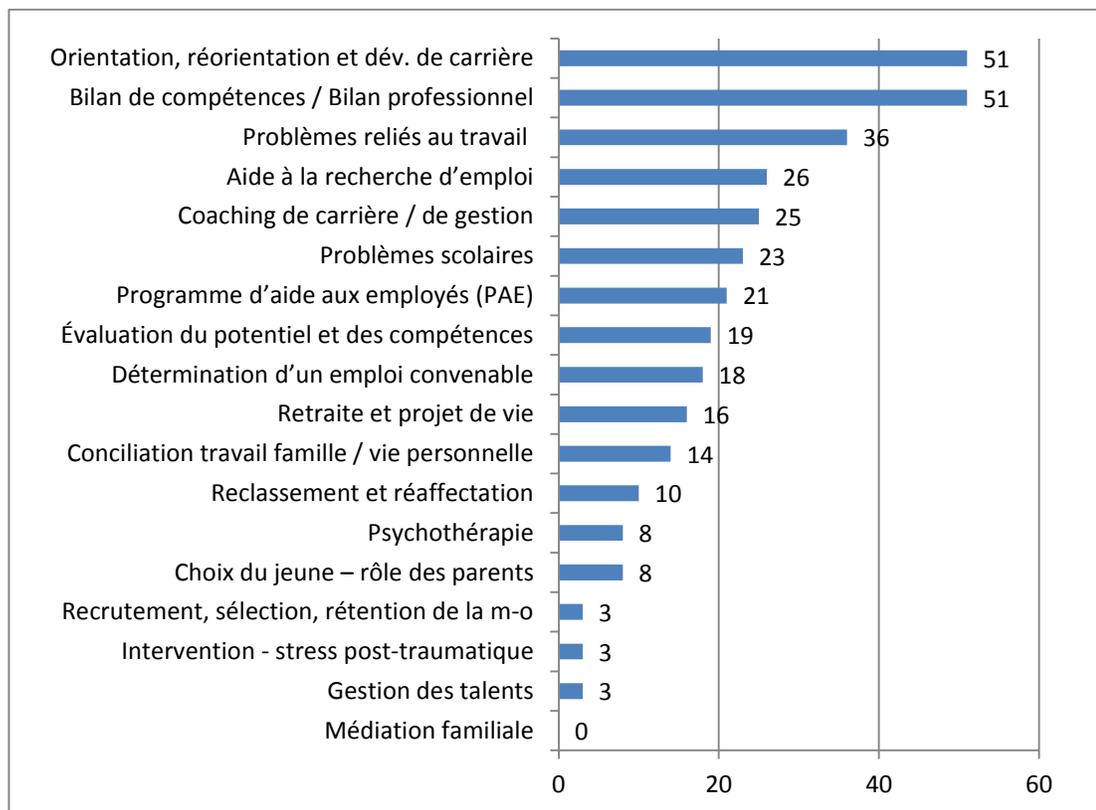


Figure 6 : Offre de services des conseillères et conseillers d'orientation

À la lecture de la Figure 6, on peut se demander à quel point l'offre de services annoncée est représentative de la pratique observée dans les bureaux de personnes conseillères. Est-ce que la personne pratique tous les services qu'elle affiche dans le *Répertoire des c.o. en pratique privée* ? Et si oui, à quelle fréquence ?

Un fait saillant de la Figure 6 est le nombre peu élevé de conseillères et de conseillers qui font du Reclassement et réaffectation (10 c.o.), service que l'on associe habituellement aux travailleuses et travailleurs qui perdent leur emploi après une fermeture ou une réorganisation d'entreprise, ainsi que de personnes qui offrent le service d'Évaluation du potentiel et des compétences (19 c.o.), qui est un type de service qui semble assez proche du bilan de compétences. Peut-être est-ce parce que les personnes inscrites au répertoire sont encore peu nombreuses en milieu organisationnel. La question reste ouverte.

Enfin, les conseillères et conseillers d'orientation affichent entre 0 et 7 champs d'expertise, pour un total de 136 déclarations et une moyenne de 2,67 champs d'expertise par personne conseillère (Figure 7). Parmi les 16 champs d'expertise proposés par l'OCCOQ, 11 sont identifiés par des conseillères ou conseillers. En effet, aucun n'a déclaré les champs d'expertise suivants : Évaluation d'une situation familiale particulière pour aide financière aux étudiants, Évaluation des troubles mentaux, Intervention auprès de personnes handicapées physiques ou sensorielles, Intervention auprès de personnes ayant une déficience intellectuelle ou Expertise psycholégale. Les champs d'expertise les plus nommés sont : Intervention auprès des personnes éprouvant des difficultés liées au stress ou à l'épuisement professionnel, Intervention auprès de personnes éprouvant des difficultés liées à la motivation et Détermination d'un emploi convenable (CSST – SAAQ – Cie d'assurances, etc.).

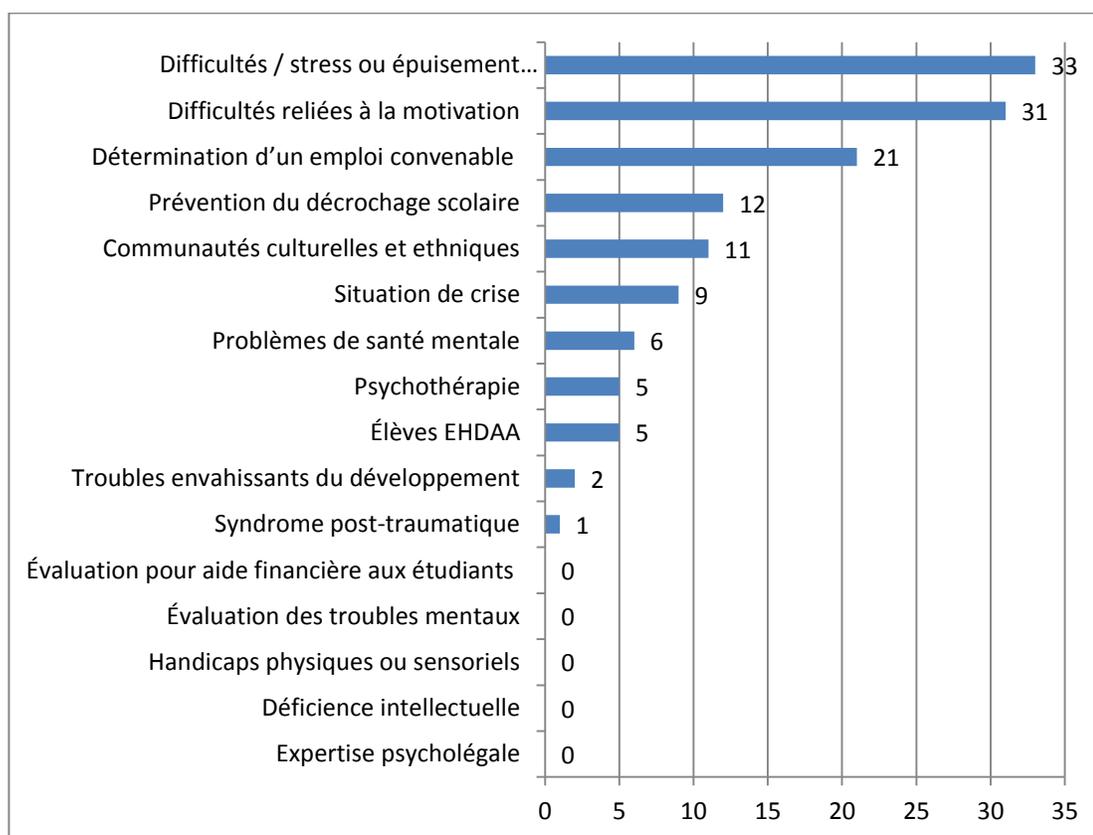


Figure 7 : Champ d'expertise des conseillères et des conseillers d'orientation

Globalement, on peut dire que les conseillères et conseillers d'orientation œuvrant en pratique privée et annonçant des services de bilan de compétences sont actifs dans de nombreuses régions du Québec auprès de plusieurs types de clientèles, offrent une variété de services et occupent plusieurs champs d'expertise. Cependant, certaines régions ne sont pas desservies, notamment l'Est et le Nord du Québec. Aussi, on se questionne sur la fréquence de la mise à jour, par les personnes conseillères, de leur profil dans le répertoire.

3. PROMOTION DU BILAN DE COMPÉTENCES SUR LES SITES WEB

Chaque site Web a été parcouru à nouveau à la recherche des termes bilan de compétences ou de termes s'y référant (tel que bilan professionnel, bilan de carrière ou bilan des acquis). Ensuite, le nombre et le lieu des mentions ont été compilés ainsi que s'il est possible d'identifier le bilan de compétences proposé à un modèle existant. Finalement, le texte utilisé pour annoncer le bilan de compétences a été compilé et analysé.

Il y a 33 % des sites (16 sur 49) qui ne font que mentionner à une ou plusieurs reprises le bilan de compétences, 28 % (14 sur 49) mentionnent le bilan de compétences et décrivent le service, 6 % (3 sur 49) utilisent d'autres termes, tel que bilan de carrière, et enfin, 33 % (16 sur 49) ne font aucune mention du bilan de compétences ou d'une expression semblable (Figure 8).

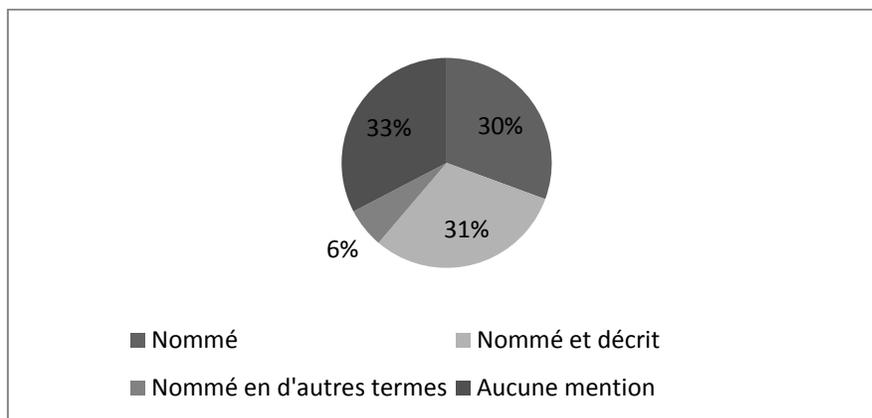


Figure 8 : Promotion du bilan de compétences sur les sites Web

Les données indiquent ici que la mise en valeur sur les sites Web du service de bilan de compétences (31 %) est encore assez peu investie, ce qui semble aller dans le sens des résultats de l'étude indiquant que les adultes sans diplôme connaissent peu ce service (Bélisle et Bourdon, 2015). On y revient dans la discussion présentée dans la conclusion de l'essai. De plus, lorsque le bilan de compétences est seulement nommé, il fait habituellement partie d'une liste de services offerts. Ainsi, ce n'est pas que le bilan de compétences qui n'est pas décrit, mais tous les services. Ce serait donc une caractéristique des sites en général et non pas spécifique au bilan de compétences.

Sur le tiers des sites (33 %), on ne retrouve aucune mention du bilan de compétences, malgré que la conseillère ou le conseiller ait identifié offrir ce service dans le répertoire de l'OCCOQ. On peut se questionner sur les raisons de cette dissonance. Est-ce une absence volontaire ou un oubli? Est-ce le site Web qui n'est pas à jour ou le répertoire? Est-ce deux opérations complètement distinctes, sans souci de mise en relation? Ici aussi, les questions restent ouvertes à la réflexion.

L'expression bilan de compétences se trouve sur la page d'accueil de 11 des sites Web de l'échantillon alors qu'il faut se rendre sur les pages intérieures pour les 22 autres sites. Sur deux sites, l'information est seulement sur la page d'accueil. Pour

les 31 autres sites, on peut trouver le bilan de compétences sur une page (autre que celle d'accueil) (18 sites), sur deux pages (6 sites), sur trois pages (3 sites) et sur quatre pages et plus (4 sites).

Sur 23 sites (70 %), le bilan de compétences est nommé d'une à trois fois, sur 7 sites (21 %), il est nommé de 4 à 7 fois, alors que sur trois sites (9 %), il est mentionné à dix reprises. Donc, malgré qu'il y a 66 % des sites qui nomment ou décrivent le bilan de compétences, 70% d'entre eux le nomment seulement d'une à trois reprises.

Il a été possible d'identifier avec certitude les modèles de bilan de compétences à deux reprises seulement. Le site 19 présente les trois phases du bilan de compétences (rétrospection, prospection et réalisation) comme dans le modèle de Michaud *et al.* (2007) et le site 41 nomme explicitement le Bilan et développement des compétences (modèle de Michaud et Savard, 2011). Pour deux autres sites, l'adhésion à un modèle n'est pas aussi facilement circonscrite. Cependant, par la liste des étapes proposées, on peut penser que le site 8 utilise le modèle de Poulin. Le site 39 propose un bilan de compétences pour des employés d'entreprise, ce qui laisse penser qu'il pourrait y avoir adhésion au modèle de BDCE de Michaud et Savard (2011). Pour tous les autres sites, il n'est pas possible d'identifier le modèle de bilan de compétences utilisé.

Selon les sites étudiés, le bilan de compétences est présenté de différentes façons. Certains le nomment parmi une liste plus ou moins longue de services offerts alors que d'autres en font une présentation succincte comme dans: « Évaluation des aptitudes, compétences et motivation dans le but de définir un projet professionnel » (Site 23) ou pour le Bilan professionnel « Réflexion, satisfactions et insatisfaction, choix versus valeurs » (Site 44). Sur d'autres sites, la présentation est plus complète et s'approche d'une définition théorique :

Le bilan de compétences est l'analyse et l'évaluation des compétences professionnelles et personnelles, ainsi que des aptitudes et des motivations d'une personne. Il aboutit à la définition d'un projet professionnel réaliste et adapté au marché de l'emploi et, le cas échéant, à la définition d'un projet de formation continue ou complémentaire (Site 17).

Le bilan de compétences est parfois abordé par l'angle de la clientèle, sous forme de questions et réponses permettant aux personnes consultant la page de s'identifier ou non au service. Ainsi, on présente des affirmations quant à la situation ou les besoins des personnes, rédigées à la première personne.

À qui s'adresse le bilan de compétences?

- 1) J'ai acquis des expériences de travail, mais je désire mettre à profit mes compétences dans un autre secteur d'activité professionnelle.
- 2) Je ne travaille plus depuis quelques mois / année et j'aimerais réintégrer le marché du travail.
- 3) Je vis avec un handicap ou des limites (ex. : financière, famille, etc.), et j'aimerais faire un bilan de mes compétences pour mieux cibler les secteurs d'emplois adaptés à mes besoins et aspirations (Site 18).

Ce service s'adresse aux gens qui se reconnaissent dans l'une ou l'autre des affirmations suivantes :

- Je suis rendu au mitan de ma vie. Je suis âgé dans la trentaine ou la quarantaine. Je possède plusieurs années d'expérience sur le marché du travail et j'ai besoin de faire le point sur ma vie professionnelle et personnelle.
- Cette démarche me permettra de faire un bilan de mes expériences et de mes compétences, ce qui m'amènera à me définir un projet réaliste.
- Au terme de cette démarche, j'aurai en main un plan d'action détaillé pour me permettre d'actualiser mon projet (Site 10).

J'aimerais faire l'inventaire de mes compétences afin d'en dégager mes forces et mes faiblesses. J'ai besoin de mieux me connaître afin de mieux me définir et planifier mon avenir. À partir de ce que je peux faire, j'aimerais choisir ce que je veux faire par le transfert de mes compétences dans d'autres secteurs d'activités (Site 7).

Parfois, les usagers potentiels du bilan de compétences sont directement interpellés par des questions : « Vous êtes en recherche d'emploi et vous voulez effectuer un bilan de vos compétences? » (Site 1) ou « Anticipez-vous effectuer un bilan de compétences pour mieux vous connaître? » (Site 13). Certains sites offrent des services aux entreprises et s'adressent aux employeurs : « Votre travailleur éprouve de la difficulté à clarifier ses compétences pour identifier de nouveaux emplois? » (Site 13).

Plusieurs sites listent les motifs pour faire un bilan de compétences : « Pour une réorientation professionnelle. Pour choisir un parcours ou une formation scolaire. Pour obtenir des avancements professionnels à l'interne ou à l'externe. Pour valider des compétences acquises par les expériences professionnelles » (Site 48). D'autres l'abordent sous l'angle des avantages d'une démarche :

Cet outil sera particulièrement utile dans la conception de votre curriculum vitae, votre lettre de présentation ainsi que la préparation à vos entrevues. Selon nous, un professionnel qui sait identifier ses compétences sera plus apte à sélectionner un emploi / poste qui lui convienne et se faire valoir auprès d'un employeur (Site 18).

D'autres l'abordent sous l'angle de son importance :

Suite à la perte d'un emploi ou lors d'une transition de carrière, faire un bilan des compétences que vous avez acquis (*sic*) au fil des années et de celles que vous aimeriez exploiter à l'avenir est important afin de définir un nouvel objectif et de retrouver la motivation nécessaire pour l'atteindre (Site 5).

Globalement, la présence du bilan de compétences sur les sites Web des conseillères et conseillers d'orientation en pratique privée est très variable. Certains le nomment (terme exact ou autres expressions), d'autres le décrivent et il est parfois complètement absent. Les façons de décrire le bilan de compétences sont aussi très variées.

4. STRATÉGIES DE COMMUNICATION

Finally, the sites were analyzed according to a third objective in order to observe and compile the elements related to the seven communication strategies of Gabriel *et al.* (2014). In total, 51 elements related to marketing practices of services were identified on 30 sites that mentioned or described the competence balance (Figure 9). Among these elements, only two are specifically related to the competence balance. Site 13 presents a typical case of a client who consulted for a transfer of competences, which refers to the strategy « communicate on external quality indices¹⁵ ». Site 39 offers the possibility of having a 15 to 20 minute free introduction in order to see if the proposed approach is suitable for the potential client. This strategy, « communicate on operations "discovery" », is offered for all services, including the competence balance approach.

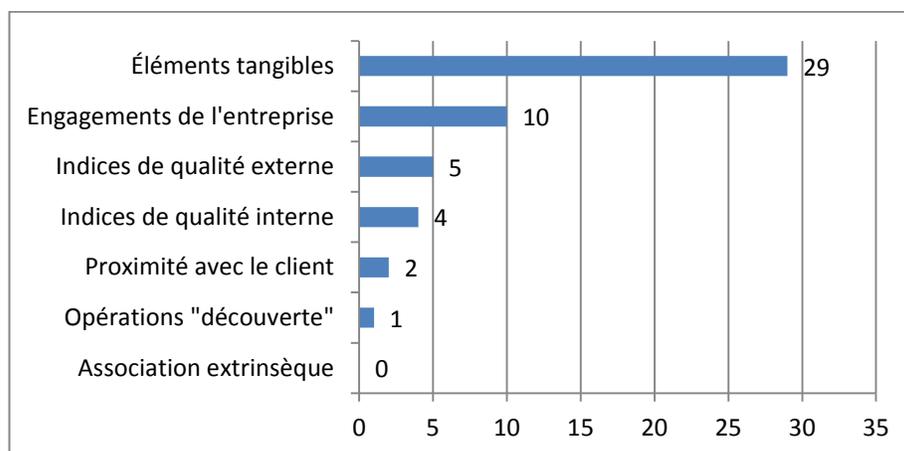


Figure 9 : Stratégies de communication recensées sur les sites Web

The other elements identified are not related to the competence balance and are related to the site as a whole or to another service. One can therefore think that the counselors and

¹⁵ Les titres des stratégies sont tirés de Gabriel *et al.* (2014).

les conseillers d'orientation. les connaissent ou les intuitionnent. La stratégie de communication la plus utilisée est « communiquer sur les éléments tangibles ». En effet, presque tous les sites (28 sur 30) présentent les qualifications des employés : diplômes obtenus, expérience de travail, ateliers ou conférences donnés, liens vers des articles de journal, de revue, vers des émissions de télévision ou de radio dans lesquels l'opinion professionnelle de la personne conseillère a été sollicitée. Ces qualifications sont habituellement incluses dans la section « Présentation » décrite précédemment. Aussi, l'un des sites montre des photos de clients en action.

La deuxième stratégie la plus utilisée est « communiquer sur les engagements de l'entreprise ». Une section Mission ou Valeurs a été repérée sur dix des sites Web. Les personnes conseillères y présentent leurs engagements envers les clients, la mission qu'elles se sont donnée ou les valeurs qui guident leur pratique.

À cinq reprises, des éléments de « communication sur les indices de qualité externe » ont été recensés. Deux sites présentent des témoignages de clients, deux sites des cas types de clients et un site une liste de prix et distinctions reçus. Quant à la « communication sur les indices de qualité interne », ils se manifestent de différentes façons : liste de clients (entreprises), extrait du rapport d'inspection de l'ordre, statistique de performance (nombre de client rencontrés) et présentation d'auteurs pour appuyer la démarche proposée.

Alors que la majorité des témoignages ont été classés comme des indices de qualité externe, deux d'entre eux ont plutôt été associés à la stratégie « communiquer sur la proximité avec le client », car le témoignage traitait particulièrement de la relation avec la personne conseillère ou de ses qualités : « Reconnue comme une personne simple, chaleureuse d'une grande écoute. Accueillante et respectueuse des personnes et de leur rythme » (Site 19) et

[nom du c.o.] m'a aidé à me construire une idée réaliste de futures professions que j'envisageais. Nous avons aussi établi la corrélation entre ces dernières et mes besoins afin de m'orienter dans une profession à laquelle je m'identifie. De plus, elle est très à l'écoute et il a été facile pour moi de partager mes doutes (Site 23).

Tel que mentionné plus haut, un seul site utilise la stratégie « communiquer sur des opérations "découverte" » et offre une première rencontre de type information gratuite. Finalement, aucun site n'a fait appel à un porte-parole ou une métaphore et n'a pu être inclus dans la stratégie « recourir à une association extrinsèque ». Cependant, sur plusieurs sites, les photos utilisées sont évocatrices de l'orientation : boussole, loupe, personne qui consulte un plan et qui semble perdue, point d'interrogation, croisement de chemins.

Globalement, on peut dire que pratiquement aucune stratégie de communication des services n'est utilisée pour la promotion du bilan de compétences, mais que les conseillères et conseillers d'orientation en mobilisent pour d'autres services. Les différentes stratégies utilisées sur les sites Web servent à la promotion du site en général et se déclinent différemment selon les sites.

CONCLUSION

Cet essai vise à répondre à la question : Comment le monde de l'orientation fait-il la promotion du bilan de compétences? Le premier chapitre a exposé le contexte d'apparition du bilan de compétences, son utilité, son efficacité et l'absence d'études scientifiques sur sa promotion auprès de la clientèle. Le deuxième chapitre a présenté les concepts utilisés pour l'analyse des résultats, soit les différents modèles de bilan de compétences, le marketing de services et des milieux de pratique en orientation. Le troisième chapitre a exposé la méthodologie utilisée, soit un devis mixte, ainsi que l'échantillon, les méthodes de collecte et d'analyse de données et les considérations éthiques. Enfin, le quatrième chapitre a présenté les résultats.

Le principal constat de cet essai est que ce n'est pas seulement le bilan de compétences qui n'est pas promu auprès de la population sur les sites Web, mais les services d'orientation en général. Les résultats nous amènent donc à nous questionner sur le but, pour une personne conseillère, d'investir des ressources matérielles et financières pour avoir un site Web. La plupart des sites semblent avoir une fonction de carte de visite et non pas de présentation approfondie des services ou de promotion, puisque peu utilisent des stratégies de communication. Tous incitent à plusieurs reprises la visiteuse, le visiteur à les contacter pour plus d'informations, pour les tarifs, pour les modalités des rencontres, pour en savoir plus, etc. Aussi, on peut supposer, à la suite de Hardy-Dubernet (2007), que le bilan est une forme de prescription de l'agence publique, ici Emploi-Québec, et que les adultes ne consultent pas le Web pour trouver le service puisqu'il leur est désigné ou, à la suite de Bélisle et Bourdon (2015), que les usagers potentiels de services d'orientation se font parfois référer à une conseillère ou un conseiller d'orientation par une connaissance et que le site Web est l'une des portes d'entrée vers le service, sans plus.

Cependant, pour les adultes qui visitent différents sites Web lorsqu'ils se posent des questions d'orientation, mais qui ne connaissent pas de personnes ayant reçu des services comme adulte, les sites des conseillères et des conseillers d'orientation paraissent peu utiles pour leur faire découvrir ce qu'est un bilan de compétences et en quoi ce service pourrait les aider. Ainsi, tel que mentionné plus haut, il n'est pas surprenant que les adultes expérimentés interviewés dans l'enquête de Bélisle et Bourdon (2015) ne trouvent pas d'information sur le sujet, si les spécialistes en parlent à peine. Le bas niveau de littératie des adultes ne semblent pas ici en cause puisque l'information existe à peine ou pas du tout. À l'inverse, un petit nombre de sites comportaient beaucoup plus de dix pages et détaillent leurs services ou étalent l'information sur plusieurs pages, ce qui peut dérouter certains adultes, perdus devant la multiplication des pages Web et la surinformation (Bélisle *et al.*, 2015).

Par ailleurs, aucun des sites, petits ou grands, ne met en valeur les effets positifs, recensés et décrits dans la problématique, engendrés par une démarche de bilan de compétences, ce qui est pourtant l'une des sept stratégies de communication recommandées par Gabriel *et al.* (2014). Les données probantes de recherche ne sont pas du tout utilisées pour faire la promotion des services, alors qu'elles seraient d'excellents facteurs de motivation ou d'intérêt pour la démarche.

Malgré que peu ou pas de stratégies de communication soient utilisées pour faire la promotion du bilan de compétences, certaines le sont pour la promotion des services de façon générale. Ainsi, on peut penser que les personnes conseillères ont des connaissances de base sur le marketing ou qu'elles sont capables d'utiliser certaines stratégies de façon intuitive. Ainsi, il pourrait être intéressant que l'OCCOQ soutienne ses membres afin de les aider à mieux mettre en valeur les offres de services. Ce soutien pourrait prendre plusieurs formes, dont celle de document d'information, de capsule ou d'atelier.

Un autre constat est la grande variété des sites Web, tant par leur forme que leur contenu. Certains sites sont plus flamboyants ou modernes, tant dans les couleurs et la typographie, que dans les photos ou le style de rédaction, alors que d'autres sont plus discrets, sobres ou conventionnels. On peut supposer qu'ils sont le reflet de la personnalité ou du style que la personne conseillère veut montrer à sa clientèle éventuelle, puisque, tel que vu plus haut (Ghernaouti-Hélie et Dufour, 2012) le site Web influencera l'opinion que la visiteuse ou le visiteur se fera de la personne conseillère et des services qu'elle offre. Cette opinion pourrait prendre une tournure négative pour les quelques sites comportant des fautes d'orthographe.

Enfin, pour couvrir plus largement le monde de l'orientation puisque notre échantillon est par définition restreint, il serait intéressant de reproduire la même recherche, mais sur les sites d'autres acteurs du bilan de compétences, tels que les organismes communautaires ou les SARCA. Cela permettrait de comparer les résultats et de voir si les résultats actuels sont liés seulement aux conseillères et conseillers d'orientation en pratique privée ou à la promotion du bilan de compétences en général. Une autre recherche pourrait inclure des rencontres avec les personnes conseillères, afin de rejoindre celles qui n'ont pas de sites Web et de les interroger sur leurs pratiques de promotion de leurs services, incluant le bilan de compétences.

En conclusion, cet essai amène une réflexion sur la promotion, non seulement du bilan de compétences, mais de tous les services d'orientation, sur les sites Web des conseillères et conseillers d'orientation. Les recherches démontrent l'usage du Web par les adultes lors de recherche d'information. Les personnes conseillères et la profession entière pourrait donc bénéficier d'avoir des sites Web plus développés, détaillant les services et les expertises et utilisant des stratégies de communication pour promouvoir ces services et expertises.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Beaulieu, G. et Deraps, R. (2011). Le bilan de compétences – regards croisés entre la théorie et la pratique. *Le Bulletin*, 8(1), 6-7.
- Bélisle, R. (2006). *Relance de la reconnaissance des acquis et des compétences au Québec : la place des conseillères et des conseillers d'orientation* [Rapport de recherche] (collaboration D. Touchette). Sherbrooke : Équipe de recherche sur les transitions et l'apprentissage (ÉRTA), Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.erta.ca/media/publications/rapport%20RACCO.pdf>>.
- Bélisle, R. et Bourdon, S. (dir.) (2015). *Tous ces chemins qui mènent à un premier diplôme : orientation des adultes sans diplômes dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie*. Rapport de recherche préparé dans le cadre d'une Action concertée MELS, MESS et FRQSC. Sherbrooke : Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage (CÉRTA) et Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC). Document téléaccessible à l'adresse <http://www.frqsc.gouv.qc.ca/documents/11326/448958/PC_B%C3%A9lisleR_rapport2013_orientation-professionnelle-adultes.pdf/425cc6e9-8050-4a70-ae6d-7032783d0364>.
- Bélisle, R., Bourdon, S., Simard, A. et Baril, D. (2015). Résultats des analyses qualitatives. In R. Bélisle et S. Bourdon (dir.), *Orientation des adultes sans diplômes dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie*. Rapport de recherche préparé dans le cadre d'une Action concertée MELS, MESS et FRQSC. Sherbrooke : Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage (CÉRTA) et Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC). Document téléaccessible à l'adresse <http://www.frqsc.gouv.qc.ca/documents/11326/448958/PC_B%C3%A9lisleR_rapport2013_orientation-professionnelle-adultes.pdf/425cc6e9-8050-4a70-ae6d-7032783d0364>.

- Bourdon, S., Bélisle, R. et Baril, D. (2015). Résultats du sondage populationnel. In R. Bélisle et S. Bourdon (dir.), *Orientation des adultes sans diplômes dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie*. Rapport de recherche préparé dans le cadre d'un Action concertée MELS, MESS et FRQSC. Sherbrooke : Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage (CÉRTA) et Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC). Document téléaccessible à l'adresse <http://www.frqsc.gouv.qc.ca/documents/11326/448958/PC_B%C3%A9lisleR_rapport2013_orientation-professionnelle-adultes.pdf/425cc6e9-8050-4a70-ae6d-7032783d0364>.
- Bournel-Bosson, M. (2003). Le développement de l'expérience des acteurs du bilan de compétences. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 32(2), 307-325.
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada et Instituts de recherche en santé du Canada (2014). *Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains*. s.l. : CRSH, CRSNG et IRSC. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.ger.ethique.gc.ca/fra/policy-politique/initiatives/tcps2-eptc2/Default/>>.
- Conseil supérieur de l'éducation (2000). *La reconnaissance des acquis, une responsabilité politique et sociale. Avis au ministère de l'Éducation*. Québec : CSE, Gouvernement du Québec. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/acquis.pdf>>.
- Cusin, J. (2012). Le conseiller en bilan de compétences du CIBC 33 : un tuteur de résilience pour les personnes en situation d'échec professionnel?. *@GRH*, 4(5), 75-112.
- Deguerry, N. (2015). Le bilan de compétences : quelle place en 2015 et au-delà?. *Orientactuel*, 43. Document téléaccessible à l'adresse <<http://orientactuel.centre-inffo.fr/Le-bilan-de-competences-quelle.html>>.
- Dionne, P., Michaud, G. et Brien, A. (2013). Bilan de compétences : recension des écrits et analyse des besoins sous-jacents selon un modèle bioécologique. *Carriérologie*, 13(1-2), 169-184.

- Emploi-Québec (2008a). *5.1.3 Passeport-emploi. Service d'aide à l'emploi offert par les organismes en développement de l'employabilité. Aspects normatifs et opérationnels*. Québec : Emploi-Québec, Direction des mesures et des services d'emploi. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.emploi Quebec.gouv.qc.ca/guide_mesures_services/05_Mesures_progr_Emploi_Quebec/05_1_Services_aide_emploi/5_1_3_Passeport_emploi.pdf>.
- Emploi-Québec (2008b). *5.1.4 Reconnaissance des compétences*. Québec : Emploi-Québec, Direction des mesures et des services d'emploi. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.emploi Quebec.gouv.qc.ca/guide_mesures_services/05_Mesures_progr_Emploi_Quebec/05_1_Services_aide_emploi/5_1_4_Reconnaissance_compétences.pdf>.
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (collaboration J. Gagnon) (2^e éd.). Montréal : Chenelière Éducation (1^{ère} éd. 2006).
- Gabriel, P., Divard, R., Le Gall-Ely, M. et Prim-Allaz, I. (2014). *Marketing des services*. Paris : Dunod.
- Gallagher, S. et Clément, Y. (2013). *Guide sur les compétences génériques*. Sudbury : Centre FORA. Document téléaccessible à l'adresse <http://opc-sfc.eu/IMG/pdf/guide_final_canada_compétences_generiques.pdf>.
- Gaudron, J.-P., Bernaud, J.-L. et 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., Cayasse, N. et Capdevielle, V. (2001). Bilan de compétences et transition professionnelle : réduire ou produire de l'incertitude? *L'orientation scolaire et professionnelle*, 30(1), 87-108.
- Gaudron, J.-P. et Croity-Belz, S. (2005). Bilan des compétences : état des recherches sur les processus psychologiques en jeu. *Psychologie du travail et des organisations*, 11(2), 101-114.
- Ghernaoui-Hélie, S. et Dufour, A. (2012). *Internet* (11^e éd.). Paris : Presses Universitaires de France « Que sais-je? » (1^{ère} éd. 1995).

- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales* (11^e éd.). Paris : Dalloz (1^{ère} éd. 1964).
- Gouvernement du Québec (2002). *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue. Apprendre tout au long de la vie*. Québec : Ministère de l'Éducation (MEQ). Document téléaccessible à l'adresse <http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/SR_politique_gouv_education_adultes.pdf>.
- Hardy-Dubernet, A.-C. (2007). « Parce que je le vaux bien... » Bilan de compétences et promotion de soi. *Cahiers de recherche sociologique*, 43, 61-75.
- Lapert, D. et Munos, A. (2009). *Marketing des services* (2^e éd.). Paris : Dunod (1^{ère} éd. 2005).
- Lauzier, M., Annabi, D., Matte, S.H. et Mélançon, S. (2013). La mise en marché d'une expérience de travail : étude diachronique des critères utilisés par les recruteurs canadiens dans les annonces d'emploi. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 8(1), 83-103.
- Leray, C. (2008). *L'analyse de contenu. De la théorie à la pratique. La méthode Morin-Chartier*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lovelock, C. et Wirtz, J. (2008). *Marketing des services* (Trad. et adapté par D. Lapert et A. Munos) (6^e éd.). Paris : Pearson Education France (1^{ère} éd. s.d.).
- Mayer, R. et Deslauriers, J.-P. (2000). Quelques éléments d'analyse qualitative. L'analyse de contenu, l'analyse ancrée, l'induction analytique et le récit de vie. In R. Mayer, F. Ouellet, M.-C. Saint-Jacques, D. Turcotte et collaborateurs, *Méthodes de recherche en intervention sociale* (p. 159-189). Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Michaud G. et Dionne P. (2015). Bilan de carrière et de compétences. In AQUISEP (dir.), *Savoir, synergie, courant. 47^e Congrès*. S.I. : Association québécoise d'information scolaire et professionnelle. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.aqisep.qc.ca/congres/prog_cong_2015.pdf>.
- Michaud, G., Dionne, P. et Beaulieu, G. (2007a). *Le bilan de compétences. Regards croisés entre la théorie et la pratique*. Sainte-Foy : Septembre éditeur.

- Michaud, G., Dionne, P. et Beaulieu, G. (2007b). L'efficacité du bilan de compétences. *Revue canadienne de counseling*, 41(3), 173-185.
- Michaud, G. et Savard, R. (2013). L'évaluation de démarches de bilan de compétences en contexte de petites et moyennes entreprises. *Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*, 47(2), 155-168.
- Michaud, G., Savard, R., Leblanc, J. et Paquette, S. (2010). *Bilan et développement de compétences en entreprise. Rapport de recherche*. Rapport n°6 produit dans le cadre du projet Répondre aux besoins de compétences du milieu de travail : la contribution du développement de carrière. Ottawa : Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes (CRWGDC). Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.crwg-gdrc.ca/crwg/wp-content/uploads/2010/11/Rapport-6-Bilan-Rapport-de-recherche-partie-1.pdf>>.
- Michaud, G., Savard, R., Paquette, S. et Lamarche, L. (2011). *Bilan et développement de compétences en entreprise : maintien en emploi des travailleurs d'expérience*. Rapport de recherche du projet no 7113368 remis à Initiative en matière de compétences en milieu de travail (ICMT). Sherbrooke : CÉRTA et CRCDC. Document téléaccessible à l'adresse <http://erta.ca/media/publications/michaud_et_al_2011_bdce.pdf>.
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2015). *Rapport annuel de gestion 2014-2015*. Québec : Gouvernement du Québec. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/ADMIN_rapport_annuel_2014-2015.pdf>.
- Noël, C. (2009). Acquis et compétences : pluralité de pratiques des c.o. dans le domaine de la reconnaissance. *En pratique*, 11, 21-22.
- OCCOQ (2011). *Au cœur de l'adéquation formation-emploi : la personne. Mémoire de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec*. Montréal : Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ). Document téléaccessible à l'adresse <<http://orientation.qc.ca/files/M%C3%A9moire-ad%C3%A9quation-formation-emploi-.pdf>>.

- OCCOQ (2012). *Inventaire des pratiques des c.o. dans le domaine large de la reconnaissance des acquis et des compétences*. Montréal : Ordre des conseillers et de conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ).
- OCCOQ (2015). *Rapport annuel 2014-2015*. Montréal : Ordre de conseillers et des conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ). Document téléaccessible à l'adresse <http://orientation.qc.ca/files/Rapp_OCCOQ_2015.pdf>.
- OCCOQ (2015). *Répartition des conseillers d'orientation selon l'occupation*. Montréal : Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ). Document téléaccessible à l'adresse <http://orientation.qc.ca/files/R%C3%A9partition-des-co-selon-les-milieus-de-travail-tarte-et-chiffres_au-31-mars-2015.pdf>.
- OCCOQ (s.d.). *Répertoire des c.o. en pratique privée*. Site téléaccessible à l'adresse <<http://orientation.qc.ca/repertoire-des-c-o-en-pratique-privee>>. Consulté le 10 février 2016.
- Perez, C. et Personnaz, E. (2008). *Les services d'information, de conseil et d'orientation professionnelle des adultes : un appui aux transitions professionnelles?* (collaboration P. Cuntigh et S. Segas). Relief 27. Marseille : Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ). Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.cereq.fr/index.php/publications/Relief/Les-services-d-information-de-conseil-et-d-orientation-professionnelle-des-adultes-un-appui-aux-transitions-professionnelles>>.
- Poulin, D. (2003). *Emploi-Québec Terrebonne. Bilan des compétences : un outil de choix en intervention*. Communication présentée au 29^e Colloque national touchant le développement de carrière (CONAT). Ottawa, janvier. Document téléaccessible à l'adresse <<http://contactpoint.ca/wp-content/uploads/2013/01/pdf-03-08.pdf>>.
- Poulin, D. (2007). Passage d'un statut de chômeur de longue durée à celui de travailleur. *En pratique*, 7, 13.

- Poulin, D. (2009). *Bilan des compétences et projet professionnel: des indissociables!*. Communication présentée au 8^e Colloque sur l'approche orientante de l'Association québécoise d'information scolaire et professionnelle, Québec, 26 mars. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.aqisep.qc.ca/archives/colloque/an2009/JA4/bilan_compétences_description_phases.pdf>.
- Poulin, D. (s.d.) *Curriculum vitae. Monsieur Daniel Poulin. Conseiller d'orientation*. Document téléaccessible à l'adresse <http://ciom2013.ac-montpellier.fr/rep_1/images/CV_contributeurs/CV_Daniel_Poulin.pdf>.
- Ruffin-Beck, C. et Lemoine, C. (2011). Bilan de compétences, construction personnelle pour une dynamique professionnelle. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 40(3), 269-286.
- Sabourin, P. (2009). L'analyse de contenu. In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (p. 415-444) (5^e éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec (1^{ère} éd 1984).
- Simonot, F. (2008). Prix scientifique en orientation. Une expertise québécoise du bilan de compétences. *En pratique*, 8, 17.
- Sweet, R. et Watts, T. (2004). *Orientation professionnelle et politique publique. Comment combler l'écart*. Paris : Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.oecd.org/fr/edu/innovation-education/34050180.pdf>>.
- Werquin, P. (2010). *Reconnaissance des acquis d'apprentissages non formels et informels : Les pratiques des pays*. Paris : Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.oecd.org/fr/edu/apprendre-au-dela-de-l-ecole/44600417.pdf>>.