

# Evaluation du bilan de compétences Rapport de synthèse

Claas Triebel, Psych. dipl.

**Cet ouvrage est protégé par une licence Creative Commons.**

**Vous êtes autorisés :**

- à en copier, distribuer et exposer publiquement le contenu.

**selon les termes suivants :**



**La licence peut être consultée sur le site**  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/at/>

En cas de distribution, vous êtes tenus de faire part des termes de licence régissant ce contenu aux destinataires. Chacun de ces termes peut être annulé avec le consentement écrit du détenteur des droits.

**Les barrières légales du droit d'auteur ne s'en trouvent pas affectées.**

ZUKUNFTSZENTRUM TIROL  
A-6020 Innsbruck, Universitätsstraße 15a/1  
T +43-(0) 512 / 561856, F +43-(0) 512 / 561415  
info@zukunftszenrum.at  
www.zukunftszenrum.at

## **Avant-propos du Prof. Dr. Dr.h.c. Lutz von Rosenstiel**

Dans de nombreux pays occidentaux, on parle de compétences depuis plusieurs années. En France, chacun a la possibilité de faire dresser son « bilan de compétences » aux frais de l'Etat ; de nombreuses entreprises développent des modèles de compétences dans le cadre de leur planification stratégique ; un grand nombre d'ouvrages sur les diagnostics de compétences et la formation en matière de compétences attirent l'attention des professionnels et des profanes intéressés sur ce domaine.

Une discussion interdisciplinaire animée est à l'origine d'acceptations diverses des termes. Il n'est alors pas étonnant qu'occasionnellement on retrouve dans les compétences capacité, aptitude, expérience professionnelle ou qualification. Mais, l'opinion selon laquelle on devrait comprendre les compétences autrement et ce en tant que dispositions à agir de manière auto-organisée, s'impose peu à peu. Les compétences ainsi comprises ne cessent de gagner en importance, car face aux changements galopants que connaissent l'économie et la société, l'homme est de plus en plus souvent confronté à des exigences complexes et imprévisibles. Ces éléments étant imprévisibles, les personnes ne peuvent y être préparées, y être formées avec un objectif d'apprentissage ciblé. Il leur faut s'en accommoder en s'organisant eux-mêmes. Il va de soi que de telles dispositions varient d'une personne à l'autre ; certains n'auront aucun mal à évoluer, d'autres trouveront la tâche plus ardue. Un diagnostic de compétences approfondi permet désormais de le constater. Mais ces dispositions peuvent-elles être développées de manière consciente et ciblée, les gens peuvent-ils améliorer leurs compétences ?

Après avoir lu ce rapport d'évaluation, la réponse est un « oui » net et sans équivoque ! Lorsqu'assistée par un coach expert, une personne se penche sur sa vie jusqu'à présent, ses décisions professionnelles en tenant compte des succès et des échecs, des situations de doute, des jalons posés, des essais hésitants, elle peut non seulement identifier ses atouts et ses faiblesses, mais aussi trouver une base sur laquelle développer ses propres compétences. Il ne s'agit pas d'un feu de paille éphémère, mais de résultats aux effets nets et durables.

Toute personne ayant étudié de manière intensive le « bilan de compétences » du Zukunftszentrum Tirol, est en mesure de reconnaître le considérable potentiel que représente ce procédé. Après avoir lu ce rapport d'évaluation, elle saura que le jeu en vaut la chandelle. Je félicite par conséquent le Zukunftszentrum Tirol pour son approche novatrice, réussie et si utile pour les personnes concernées.

Munich, juillet 2005

Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel

## Avant-propos du Dr. Thomas Lang-von Wins

Lorsqu'en septembre 2003, nous avons entrepris la mise en œuvre d'un concept de coaching novateur reposant sur divers modèles et composants en matière de conseil pratique, on pouvait certes entrevoir l'utilité d'un tel procédé pour les participant(e)s, mais nul n'aurait su prévoir l'ampleur du phénomène au terme de la phase de coaching. Il nous tenait très cœur, tant à moi qu'au Zukunftszenrum Tirol, de disposer de données remplissant les critères stricts des sciences sociales empiriques, afin de pouvoir faire et justifier des déclarations de plus grande portée et, le cas échéant, de poursuivre l'optimisation du processus. Ces données ont été évaluées au cours de ces derniers mois et méritent aujourd'hui d'être rendues accessibles à un plus large public.

Elles révèlent qu'une approche de conseil, qui suit la réflexion sur les compétences de manière cohérente et accorde une place centrale à l'analyse systématique des atouts propres à chacun, rend exploitables des potentiels permettant d'améliorer sa propre situation, professionnelle et/ou privée. Elles montrent, de manière impressionnante, comment un procédé de coaching systématique, composé de trois séances individuelles, peut être à l'origine d'une organisation durable et productive des conditions de vie propres à chacun. En matière de conseil professionnel, aucun autre procédé n'offre à ce jour autant de changements positifs en matière d'image que chacun a de soi, d'action auto-responsable et de gestion du stress. Des études scientifiques donnent en outre à penser que ces changements ont des répercussions bénéfiques à moyen et à long terme sur la santé mentale et physique.

Si l'on considère tous ces éléments (d'une part les effets nets et durables, d'autre part la relative faiblesse des dépenses et efforts impliqués), le bilan de compétences présente un rapport coût/rendement extrêmement avantageux.

Dans le domaine de l'orientation professionnelle, le bilan de compétences commence à s'établir comme un procédé pilote et une alternative supérieure à bien des égards aux méthodes traditionnelles. Pourtant, dans son application, il ne se limite pas à ce contexte. Il présente des bénéfices durables sur le plan personnel et, à ce titre, aussi pour la société. On ne peut que lui souhaiter une application vaste dans des contextes variés.

Munich, 21 juin 2005

PD Dr. Thomas Lang-von Wins

## Sommaire

Remarque préalable .....	6
Résumé.....	7
1. Structure de l'étude .....	8
2. Résultats .....	10
2.1. Effets psychologiques .....	10
2.1.1. Pro-activité .....	10
2.1.2. Concept personnel de ses propres facultés .....	10
2.1.3. Conviction de pouvoir résoudre ses problèmes par ses propres moyens .....	11
2.1.4. Convictions de sa propre efficacité .....	11
2.1.5. Gestion du stress.....	11
2.1.6. Perception de la charge de travail.....	12
2.2. Satisfaction des participant(e)s.....	13
2.2.1. Attentes des participant(e)s.....	13
2.2.2. Les attentes des participant(e)s ont-elles été remplies ? .....	13
2.2.3. Recommander le bilan de compétence .....	14
2.3. L'utilité des différentes étapes du procédé .....	16
2.3.1. Recueil biographique .....	16
2.3.2. Profil de vie .....	17
2.3.3. Curriculum vitae .....	18
2.3.4. Aptitudes.....	19
2.3.5. Compétences .....	20
2.3.6. Jugement de soi et de l'autre.....	21
2.3.7. Evaluation de l'activité .....	22
2.3.8. Entretiens avec le coach.....	23
2.3.9. Elaborer et atteindre des objectifs .....	24
2.3.10. Bilan écrit .....	26
3. Perspectives.....	29
Littérature .....	30

## Remarque préalable

Le bilan de compétences est désormais un procédé de coaching établi pour faire le point et orienter la carrière de personnes qui, en situation de changement professionnel ou pour d'autres raisons, souhaitent identifier leurs propres compétences.

Depuis son développement en août 2003, 1300 personnes ont bénéficié d'un bilan de compétences au Zukunftszentrum Tirol (état : mai 2005). Depuis mars 2004, un vaste processus d'évaluation du bilan de compétences est en cours, pour tenter de répondre en particulier aux questions suivantes :

- Quel est le degré de satisfaction des participant(e)s concernant les différentes parties du bilan de compétences ?
- Quels processus ont été déclenchés chez les participant(e)s sur la base des différentes méthodes de bilan de compétences ?
- Quelles sont les attentes des participant(e)s à l'égard du bilan de compétences ? Ces attentes ont-elles été remplies ?
- Quels effets psychologiques ont été constatés chez les participant(e)s suite au bilan de compétences ?<sup>1</sup>

Le présent rapport de synthèse a pour but de présenter un aperçu des plus importants résultats de l'évaluation du bilan de compétences au Zukunftszentrum Tirol. Pour en savoir plus, nous vous renvoyons au rapport détaillé sur l'évaluation, disponible au Zukunftszentrum ou sur le site Web [www.zukunftszentrum.at](http://www.zukunftszentrum.at). Ce rapport complet présente sur 140 pages (plus annexes), les motifs scientifiques derrière les questions posées, propose des indicateurs statistiques et discute en détail de la manière dont les différents résultats peuvent être classés et compris. La version abrégée fait référence aux pages correspondantes du rapport complet.

---

<sup>1</sup> Pour une présentation détaillée des questions posées et des différents constructs psychologiques qui en découlent, voir p. 6-15 dans le rapport complet.

## Résumé

Il ressort de l'évaluation menée que le bilan de compétences est considéré comme un procédé hautement efficace, très bien accueilli par les participant(e)s et ayant des effets psychologiques durables chez ces derniers. Parmi ces effets, on dénote une amélioration de l'employabilité telle que l'entendent Fugate, Kinicki & Ashforth (2004). Ce concept signifie que l'employabilité des personnes peut être favorisée avant tout par les attributs de chacun et ne dépend pas essentiellement de facteurs extérieurs (telle que la situation du marché du travail). Trois facteurs influent en particulier sur l'employabilité :

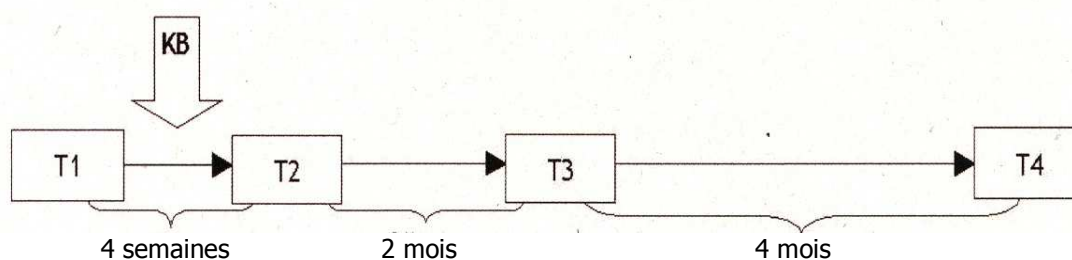
- la capacité d'adaptation de chacun
- les ressources sociales et personnelles des personnes
- les objectifs et valeurs des personnes

Dans le bilan de compétences, les ressources sociales et personnelles sont analysées afin de mettre en évidence des valeurs et des objectifs. Ceci influence durablement la capacité d'adaptation des participant(e)s, tel qu'en attestent en particulier les résultats positifs concernant la pro-activité, la gestion du stress et la conviction qu'ont les participant(e)s de pouvoir résoudre les problèmes par leurs propres moyens. L'employabilité est comprise comme un facteur de réussite pour la carrière des individus. Des indications claires donnent à penser que les entreprises dont les collaborateurs et collaboratrices s'avèrent aptes à l'insertion professionnelle affichent une meilleure réussite que celles dont les collaborateurs et collaboratrices en sont moins capables (cf. Rump & Eilers, 2005). Référez-vous à Schmid (2005), pour une discussion plus approfondie de l'impact du bilan de compétences sur l'employabilité.

En outre, comme Lang-von Wins et Triebel (2005) ont pu le montrer, le bilan de compétences contribue grandement à ce que des personnes soient plus à même d'agir sous leur propre responsabilité qu'avant le bilan de compétences.

## 1. Structure de l'étude

Le bilan de compétences a fait l'objet d'une étude diachronique quantitative et qualitative à partir de quatre points temporels de mesure. Les valeurs de départ (T1) ont été recueillies avant le début du bilan de compétences, c'est à dire avant l'atelier introductif. Le point de mesure T2 se situe juste après l'entretien final. Une troisième mesure (T3) est effectuée 2 mois après l'entretien final, avant une étude de suivi (T4) destinée à contrôler la persistance, six mois après l'entretien final, de possibles effets du bilan de compétence. Ces points de mesure s'appliquent tant aux questionnaires qu'aux entretiens d'étude. Par ailleurs, des tests ont été menés sur un groupe témoin à deux points de mesure (parallèlement au T1 et T2) afin de constater si, le cas échéant, les effets constatés par l'étude quantitative pouvaient être imputés à la répétition des mesures ou au hasard ou s'ils étaient effectivement dus au bilan de compétences.



## III. : Plan de l'étude

Dans le cadre du présent rapport, l'étude par questionnaires porte avant tout sur l'évaluation des effets à long terme du bilan de compétences. L'étude par questionnaires présente, jusqu'à présent, 104 profils diachroniques, fournissant des renseignements sur les points de mesure T1, T2 et T4. Il est possible que les effets constatés au point T3 seront considérés comme secondaires pour la mesure des répercussions à long terme. Dans la suite de l'évaluation des données prévue d'ici à la fin 2005 environ, le nombre de cas continuera d'augmenter, mais on ne s'attend pas à des modifications statistiques dans la tendance des résultats. Pour l'étude de la satisfaction des participant(e)s, on a eu recours à tous les questionnaires enregistrés jusqu'à présent au point T2 (344 au total). Ce rapport se référant à différents échantillons, vous trouverez ci-dessous un bref aperçu des échantillons et des instants de prélèvement pris en compte pour ce rapport ainsi que des nombres de cas correspondants<sup>2</sup>. En raison de la répartition par âge, genre et emploi des participant(e)s, ayant pris part à cette étude, les échantillons peuvent être considérés comme quasi-représentatifs de tous les participant(e)s au bilan de compétences, les résultats ayant ainsi une valeur universelle.

<sup>2</sup> Pour une présentation complète du plan de l'étude et des différents échantillons voir p. 16-29 du rapport détaillé

Etude	T1	T2	T3	T4	N
Profil diachronique					
Questionnaires	X	X	-	X	103
Profil diachronique					
Entretiens	X	X	X	X	31
Groupe témoin	X	X	-	-	45
Satisfaction	-	X	-	-	344

## 2. Résultats

### 2.1. Effets psychologiques

Vous trouverez ci-dessous une brève présentation des plus importants effets psychologiques du bilan de compétence. On renoncera ici à proposer une présentation des différentes données statistiques pour plutôt mettre en évidence l'importance de chacun des résultats pour les participant(e)s.

Les preuves statistiques ainsi que la présentation précise des instruments scientifiques de mesures utilisés se trouvent dans le rapport complet dans le chapitre 3 « Effets psychologiques du bilan de compétences ».

Nous attirons en outre votre attention sur le fait que tous les effets psychologiques exposés sont dus au bilan de compétences, tel que cela a été mis en évidence en comparant les résultats avec ceux obtenus avec un groupe témoin.

#### 2.1.1. Pro-activité

Le bilan de compétences donne aux participant(e)s la possibilité durable d'aborder les problèmes et les tâches imposées de manière nettement plus active et organisée que ce dont ils étaient capables auparavant.

L'étude qualitative vient étayer l'hypothèse selon laquelle cet effet est dû au bilan de compétences.

*« Cela a déjà changé. J'ai envie de mieux m'organiser, aussi du point de vue financier. Faire attention à ne pas foncer tête baissée, pas ça. Mais déjà essayer de franchir ces obstacles et d'oser ». (T4\_ID 2973, paragraphe 21).*

Ce résultat est d'autant plus étonnant que la pro-activité des personnes est essentiellement décrite comme un trait de personnalité stable, qui ne change que peu au fil des ans.

#### 2.1.2. Concept personnel de ses propres facultés

Les personnes affichant des valeurs élevées dans l'échelle *Concept personnel de ses propres facultés*, peuvent être décrites comme sûres d'elles-mêmes et actives. Dans les situations exigeant une réaction sortant du cadre des habitudes, elles s'avèrent plus inventives que celles dont les valeurs sur cette échelle sont inférieures et possèdent une plus grande confiance en elles.

De manière générale, le concept personnel de ses propres facultés est décrit comme un trait de personnalité relativement stable.

A court terme, le bilan de compétences est synonyme d'une nette augmentation du concept personnel de leurs propres facultés chez les participant(e)s. On peut supposer la persistance à long terme de cet effet, c'est-à-dire lorsque tous les questionnaires de l'étude auront été reçus et évalués.

« Grâce au bilan de compétences, je me suis senti capable de choses bien différentes de ce que ma formation d'origine me laisserait supposer. Je faisais à nouveau preuve d'une plus grande ouverture. Cela m'a beaucoup apporté. » (T4\_ID 2835, paragraphe 22).

### 2.1.3. Conviction de pouvoir résoudre ses problèmes par ses propres moyens<sup>3</sup>

Les personnes affichant une conviction de contrôle interne élevée considèrent leur réussite comme tributaire de leurs propres efforts et de leur engagement personnel. Ils perçoivent leurs propres actions comme efficaces et effectives. De manière générale, la conviction de contrôle interne est décrite comme un trait de personnalité relativement stable.

Six mois après le bilan de compétences, les participant(e)s perçoivent leurs propres actions comme plus efficaces et effectives qu'avant le bilan de compétence. Plus que jamais, ils se sentent « l'artisan de leur bonheur ».

« Une [attitude par rapport à l'avenir ; note de l'auteur] plus positive qu'auparavant. Je ne m'inquiète plus autant qu'avant. Je pense que beaucoup de choses sont entre mes mains. » (T4\_ID 2973, paragraphe 49).

### 2.1.4. Convictions d'efficacité personnelle

Les personnes affichant une forte conviction de leur efficacité personnelle peuvent être décrites comme actives, capables d'agir et confiantes dans la planification et l'exécution de leurs actions. Les convictions d'efficacité personnelle sont généralement comprises comme un trait de personnalité relativement stable. Six mois après la fin du bilan de compétences, les participant(e)s sont nettement plus actifs et capables d'agir qu'auparavant.

« Et c'est là le plus gros effet que le bilan de compétences a eu pour moi, tout simplement d'apporter de la clarté dans ma propre orientation. » (T3\_2795, paragraphe 221).

« Et je n'en suis qu'au début de ces tâches. Comme cela a été dit, j'ai aussi le sentiment qu'il y a encore beaucoup à faire au-delà de tout cela. Quand je le veux. Cela dépend de moi. » (T4\_ID 194, paragraphe 62).

### 2.1.5. Gestion du stress

Six mois après la fin du bilan de compétences, les participant(e)s au bilan de compétences sont plus à même de gérer leur stress qu'auparavant. Lorsqu'on leur demande à quel point les situations stressantes leur accaparent l'esprit, leurs réponses tendent à indiquer des valeurs nettement inférieures qu'avant le bilan de compétences. Cela signifie que grâce au bilan de compétences, ils sont plus aptes à se détendre suite à des situations stressantes et de cette manière à réagir avec plus de sang-froid qu'auparavant à ce genre de situations.

---

<sup>3</sup> Convictions de contrôle interne

« Je suis devenu plus calme grâce au bilan de compétences, j'ai appris à me connaître et sais désormais ce dont je suis capable. Je ne stresse plus autant. Et concrètement rien n'a changé, j'ai toujours les mêmes objectifs. » (T4\_ID 2828, paragraphe 5).

### 2.1.6. Perception de la charge de travail

Six mois après le bilan de compétences, les participant(e)s se sentent nettement moins accablés par leur charge de travail qu'auparavant. Ceci peut être imputé en particulier au fait que, six mois après le bilan de compétences, ils entendent de nouveau une perspective professionnelle et indiquent en outre que leur situation professionnelle s'est nettement améliorée.

« Si je devais tirer une conclusion, je dirais que j'obtiens une superbe opportunité. Naturellement j'y pense sans arrêt. Cela a été 100 fois analysé. J'ai profité d'une énorme opportunité. Grâce à ce bilan de compétences, beaucoup de choses ont radicalement changé concernant ma situation professionnelle et j'ai beaucoup changé. » (T4\_ID 194, paragraphe 54).

« En ce qui me concerne, c'était en fait très drôle, parce lorsque j'ai fait le bilan de compétences, je me disais que les choses pouvaient en fait rester telles qu'elles étaient. Mais c'était à l'époque. Et c'est pourquoi les changements ont en fait commencé après. Par un déménagement ou même dans ma société, où j'ai réfléchi à faire quelque chose d'autres. » (T4\_ID 321, paragraphe 9).

« La situation était la suivante, j'étais au chômage, venu de l'étranger, quand j'ai fait le bilan de compétences et maintenant j'ai commencé des études. » (T3\_ID 2974, paragraphe 5).

« Non, pas le poste, c'est l'attitude qui a changé. Ceci étant dit, je ne peux actuellement pas dire que tout a brusquement changé en raison du bilan de compétences. C'est une possibilité, il en est ressorti que je m'intéresse au secteur social. Tout s'est passé si insidieusement. Le fait que j'essaie d'intégrer plus de choses dans mon travail. » (T4\_2987, paragraphe 62).

« La situation était la suivante, j'étais au chômage, venu de l'étranger, quand j'ai fait le bilan de compétences et maintenant j'ai commencé des études. » (T3\_ID 2974, paragraphe 5).

« J'ai d'abord tout laissé en plan pendant 2 semaines. Puis les vacances sont venues. Je n'y ai plus trop pensé. Et comme j'étais à la maison, j'ai alors ressorti les 2 panneaux. Ce que j'avais fait avec mon coach. Il s'agissait de valeurs professionnelles et l'autre une « mindmap », sur laquelle était inscrites les étapes que je souhaitais entreprendre ou tout ce qui était envisageable, du point de vue des formations. Je les ai collés sur la porte de ma chambre, pour les avoir sous le nez. Et j'y suis ensuite revenue à plusieurs reprises. J'ai ensuite exclu quelques filières. En particulier orthopédagogue et éducatrice spécialisée.

Il s'agissait en quelque sorte de travailler uniquement avec des personnes handicapées, ce n'est probablement pas trop mon truc. Et une nouvelle branche a été ajoutée. Des études de psychologie. Et c'est ce que je commence actuellement. » (T3\_ID 2946, paragraphe 5).

## 2.2. Satisfaction des participant(e)s<sup>4</sup>

### 2.2.1. Attentes des participant(e)s

Dans le cadre de l'étude par questionnaires, il a été demandé aux participant(e)s quelles étaient leurs attentes concernant les bilans de compétences. A partir d'une liste, ils avaient la possibilité de composer une série de points les plus importants pour eux<sup>5</sup>. Les réponses multiples étant possibles, le nombre de mentions ne correspond pas au nombre de participant(e)s, ayant répondu à cette question.

En quoi le bilan de compétences peut-il vous aider?	Mentions
je souhaite prendre conscience de facultés et de compétences que je n'avais encore jamais soupçonnées auparavant	86
je souhaite trouver de nouveaux objectifs dans ma vie ou dans ma profession	71
je souhaite poursuivre mon développement professionnel	51
je souhaite me sentir plus sûr de moi	50
je souhaite trouver une profession qui me convienne	47
je souhaite me réorienter professionnellement	42
je souhaite pouvoir mieux me présenter dans les situations de candidature	22
je souhaite m'installer à mon compte	3
autres	5

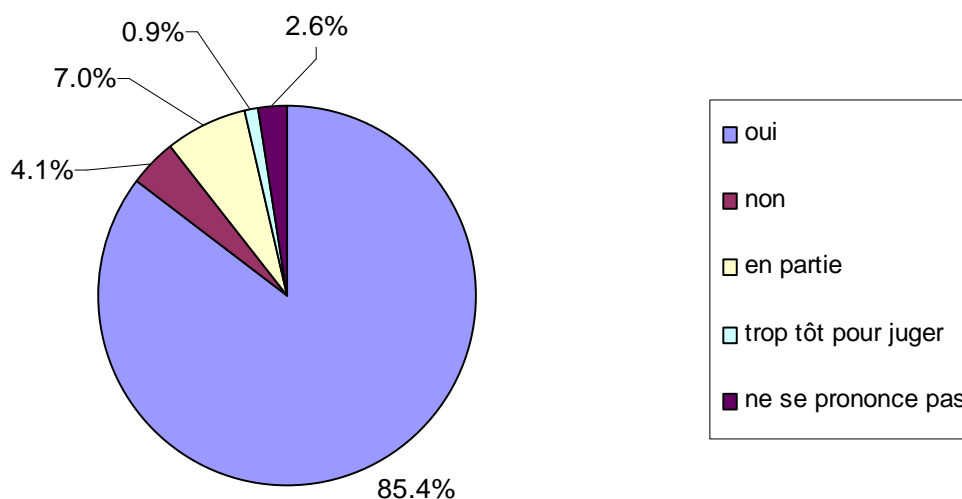
**Tab.: Attentes des participant(e)s concernant le bilan de compétences (N=104; 372 parmi 416 mentions possibles)**

### 2.2.2. Les attentes des participant(e)s ont-elles été remplies ?

Au point T2, il a été demandé à 344 participant(e)s si leurs attentes avaient été remplies. Le graphique suivant fournit une vue d'ensemble des réponses :

<sup>4</sup> Pour une présentation détaillée et discussion des résultats, de l'interprétation et des modes d'action des différentes étapes du procédé, voir le chapitre 2.3. dans le rapport détaillé sur l'évaluation

<sup>5</sup> Le profil longitudinal utilisé pour cette enquête est de 104 personnes



### III. : Ces attentes ont-elles été remplies ?

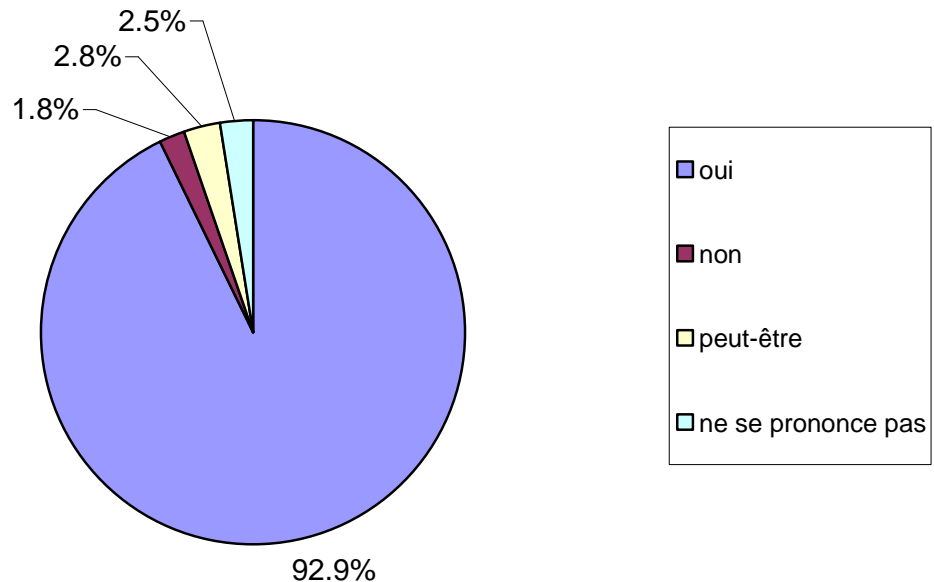
Six mois après la fin du bilan de compétences, il a été demandé aux participant(e)s de dresser une liste de manières dont le bilan de compétences avait pu les aider.

De quelle manière le bilan de compétences vous a-t-il éventuellement aidé depuis la fin du bilan de compétences ?	mentions
prendre conscience de facultés et de compétences que je n'avais encore jamais soupçonnées auparavant	82
trouver de nouveaux objectifs dans ma vie et dans ma profession	67
me sentir plus sûr de moi	62
poursuivre mon développement professionnel	46
me réorienter professionnellement	28
pouvoir mieux me présenter dans les situations de candidature	28
trouver une profession qui me convienne	22
m'installer à mon compte	5
autres	7

**Tab.: Attentes des participant(e)s concernant les répercussions du bilan de compétences au point de mesure T4 (N=104; 347 parmi 416 mentions possibles)**

#### 2.2.3. Recommander le bilan de compétence

Au point de mesure T2, il a été demandé aux participant(e)s s'ils recommanderaient le bilan de compétences à d'autres. Le graphique suivant en présente les résultats.

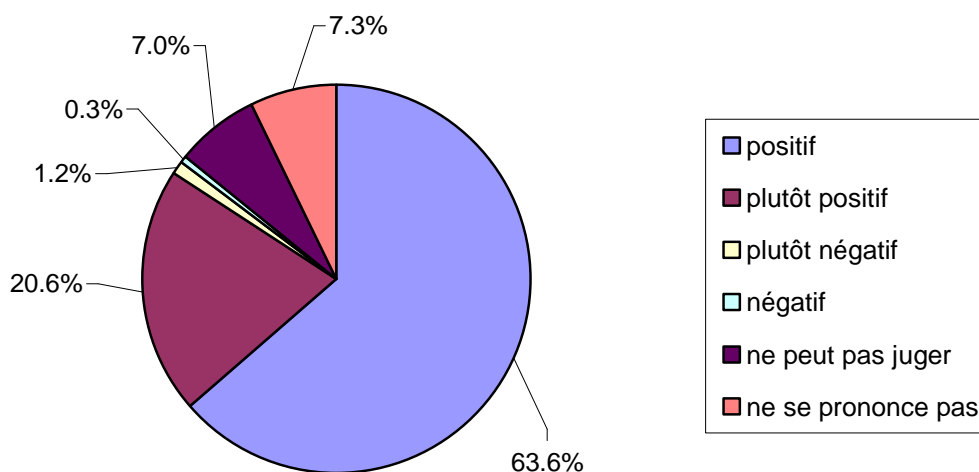


### III. : Recommanderiez-vous le bilan de compétences à vos amis et collègues ?

Six mois après le bilan de compétences, il a été de nouveau demandé aux participant(e)s s'ils avaient effectivement recommandé le bilan de compétences à d'autres personnes. 77 des 104 personnes ont recommandé le bilan de compétences, 21 personnes n'ont pas recommandé le bilan de compétences, 3 personnes ont recommandé le bilan de compétences avec réserves et 3 personnes ne se sont pas prononcées sur ce point. Il est intéressant de noter que les participant(e)s qui n'ont pas recommandé le bilan de compétences, n'ont pas omis de le faire parce que, tel que l'on pouvait peut-être s'y attendre, ils n'en étaient pas satisfaits. Bien au contraire, les commentaires de ce groupe de personnes étaient plutôt du genre « à chacun de savoir », « c'est privé » ou « cela ne concernait personne ». Les évaluations effectuées jusqu'à présent n'ont révélé aucune personne (!) n'ayant pas recommandé le bilan de compétences pour des raisons de qualité.

### 2.3. L'utilité des différentes étapes du procédé<sup>6</sup>

#### 2.3.1. Recueil biographique



### III. : Comment jugez-vous l'utilité du « recueil biographique » ?

Le recueil biographique est jugé positif par les participant(e)s. Les déclarations suivantes résument l'avis de bon nombre de participant(e)s concernant cette partie du bilan de compétences :

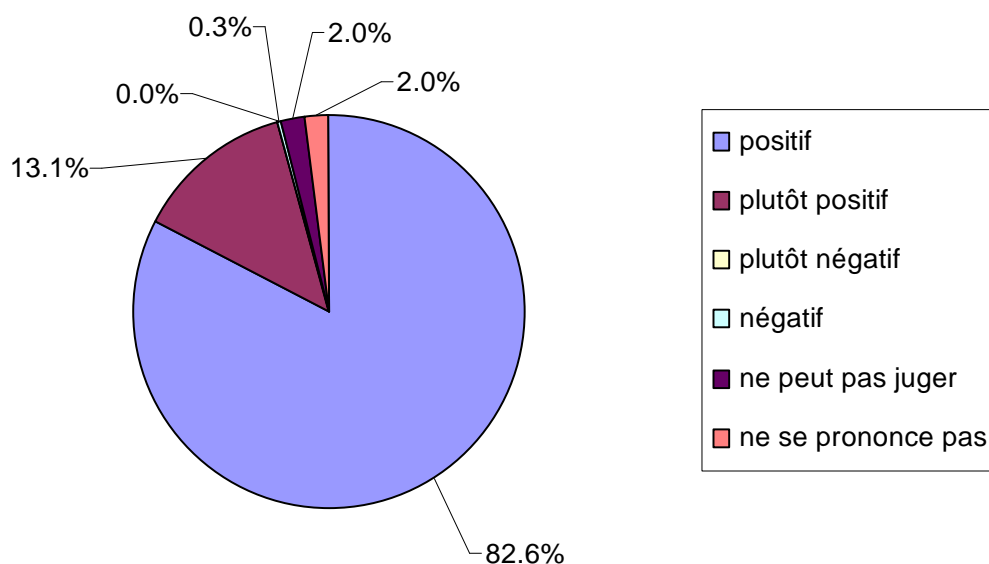
« C'était très intéressant et très bien. Court, concis et l'on a extrait l'essentiel, j'ai l'intention de le conserver quoiqu'il arrive. » (T2\_ID 2987, paragraphe 49).

La déclaration suivante résume bien l'utilité en termes de contenu et la façon d'agir du recueil biographique :

« J'ai fait cela bien sagement, avec beaucoup de détails. Cela s'est avéré une bonne entrée en matière pour commencer à me pencher sur mon cas. Cela m'a rappelé un peu mon CV. Ce qui facilite ensuite les choses lorsque l'on établit quand a-t-on fait quoi. » (T2\_ID 2934, paragraphe 61).

<sup>6</sup> Pour une présentation détaillée des résultats statistiques, de l'interprétation et des modes d'action des différentes étapes du procédé voir dans le rapport détaillée sur l'évaluation chapitre 2.3

### 2.3.2. Profil de vie



### III. : Comment jugez-vous l'utilité du « profil de vie » ?

Le profil de vie est jugé comme extrêmement positif par les participant(e)s. De manière générale, il est perçu comme l'un des éléments centraux du bilan de compétences.

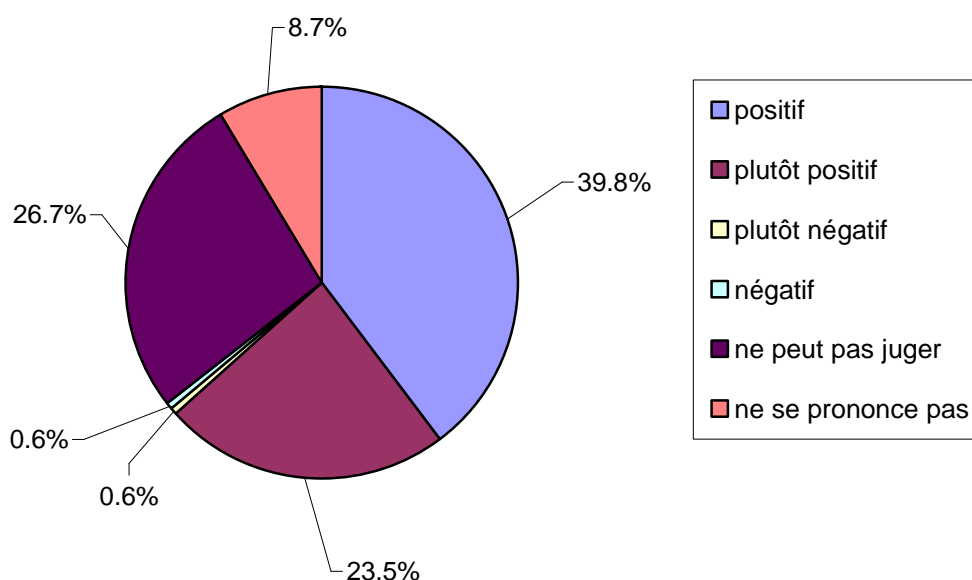
En outre, le profil de vie est perçu non seulement comme utile, mais aussi comme particulièrement épanouissant et est synonyme d'expérience intensive pour beaucoup de participant(e)s. D'après les affirmations des participant(e)s, l'intérêt du profil de vie réside dans la réflexion structurée sur sa propre vie et sur les activités importantes dans sa propre biographie.

« Là je me suis dit : ah c'est vrai. Et c'était en fait vraiment intéressant. C'était la première fois que je voyais que j'avais déjà beaucoup accompli. De manière aussi consciente... » (T2\_ID 2946, paragraphe 57).

« Parce que pour la première fois, on a sous les yeux tout ce qui s'est passé dans la famille, professionnellement etc. C'était vraiment très bien. » (T4\_2795, paragraphe 209).

« Lorsque que l'on se penche sur son cas, tous les rendez-vous apportent beaucoup, parce que l'on a simplement tout sur le panneau. C'était pour moi la réalisation par excellence. » (T2\_ID 2802, paragraphe 29).

### 2.3.3. Curriculum vitae



### III. : Comment jugez-vous l'utilité du curriculum vitae ?

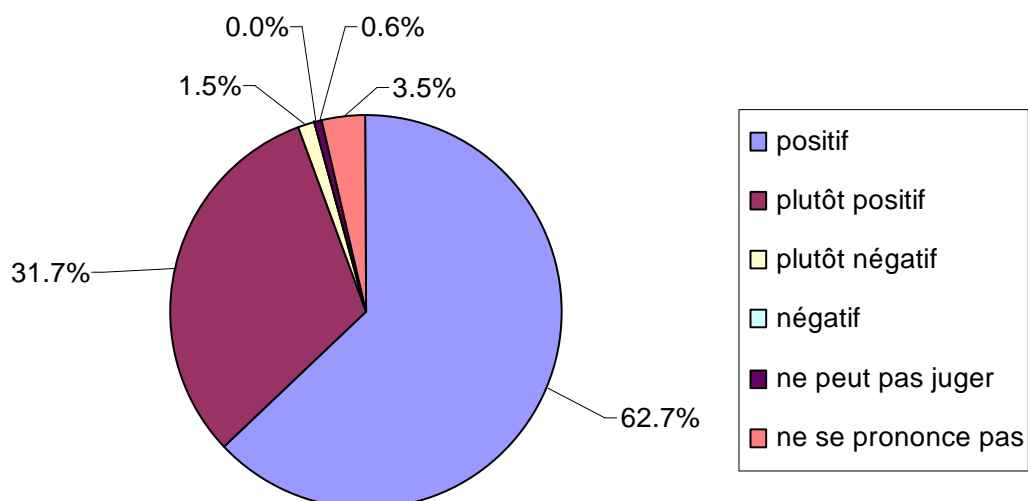
Dans le cadre du bilan de compétences, de nombreux participant(e)s ne préparent aucun CV, tel qu'en atteste le nombre de personnes n'ayant fourni aucune réponse à cette question. Cette tendance se reflète également dans les entretiens. On peut ainsi confirmer que le curriculum vitae, jusqu'à présent intentionnellement proposé comme option dans le bilan de compétences, est perçu comme positif par les participant(e)s qui en font l'usage.

Les affirmations suivantes sont susceptibles de représenter les différents groupes de participant(e)s :

« Je ne l'ai pas fait tout de suite. Parce que je me suis dit que je le ferai lorsque j'en aurai vraiment besoin. De manière spécifique pour le travail, ou là où je souhaiterai postuler. » (T2\_ID 2816, paragraphe 89).

« Auparavant, il tenait sur une page, aujourd'hui il en fait pratiquement 3 ou 4, 3 pages dans mon cas, et des 10 candidatures que j'avais, le CV était apparemment très impressionnant, car je me suis vraiment tenu au modèle du bilan de compétences. (T3\_ID 2835, paragraphe 13).

### 2.3.4. Aptitudes



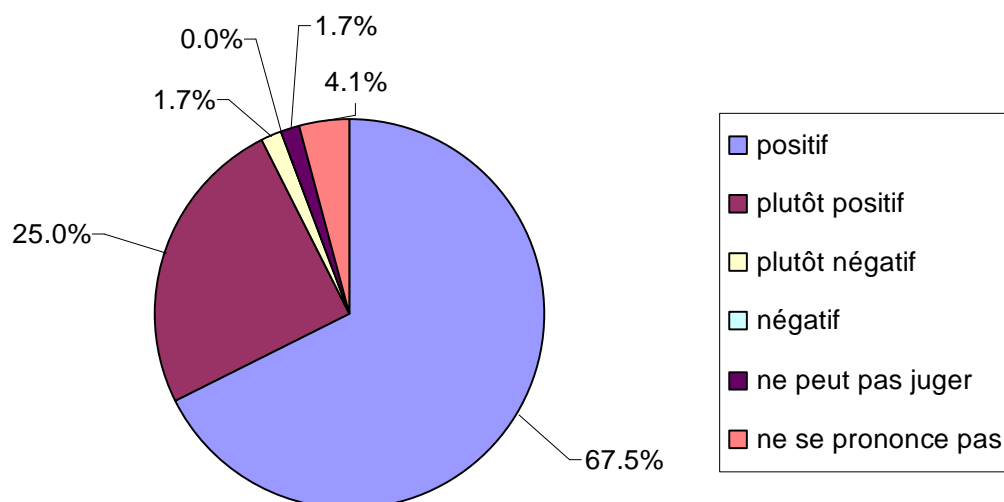
### III. : Comment jugez-vous l'utilité de la définition des aptitudes ?

La définition des aptitudes est évaluée comme extrêmement positive par les participant(e)s. Le fait que le profil de vie soit jugé comme encore plus positif par les participant(e)s peut être dû au fait que la définition des aptitudes constitue une partie plus laborieuse et difficile du bilan de compétences. Les affirmations suivantes permettent de mieux comprendre la manière dont fonctionne cette étape de travail.

« ...c'était laborieux pour moi, parce qu'il m'a fallu tout regrouper. Et puis aussi dans les différents certificats de service que j'ai, comme je l'ai appris, ce que j'y ai vraiment fait. Il y est écrit : elle était non seulement au bureau mais aussi responsable de la caisse. Je me suis alors retrouvée avec sous les yeux ce j'avais vraiment fait. » (T2\_ID 2698, paragraphe 129).

« On a tant d'activités, d'aptitudes que l'on considère comme allant de soi, mais comme vraiment allant de soi. On ne réalise même pas qu'il s'agit bien là d'aptitudes et de facultés non attestées mais elles sont bien là. Et elles représentent presque plus que celles qui sont attestées. C'était important de s'en rendre compte. » (T2\_ID 2707, paragraphe 5).

### 2.3.5. Compétences



### III. : Comment jugez-vous l'utilité de la définition des compétences ?

La définition des compétences est jugée comme extrêmement positive par les participant(e)s. Cette opération de travail a lieu avec les coaches, ce qui explique que les participant(e)s ne la considèrent pas comme aussi exigeante que par exemple l'étape précédente, la définition des aptitudes.

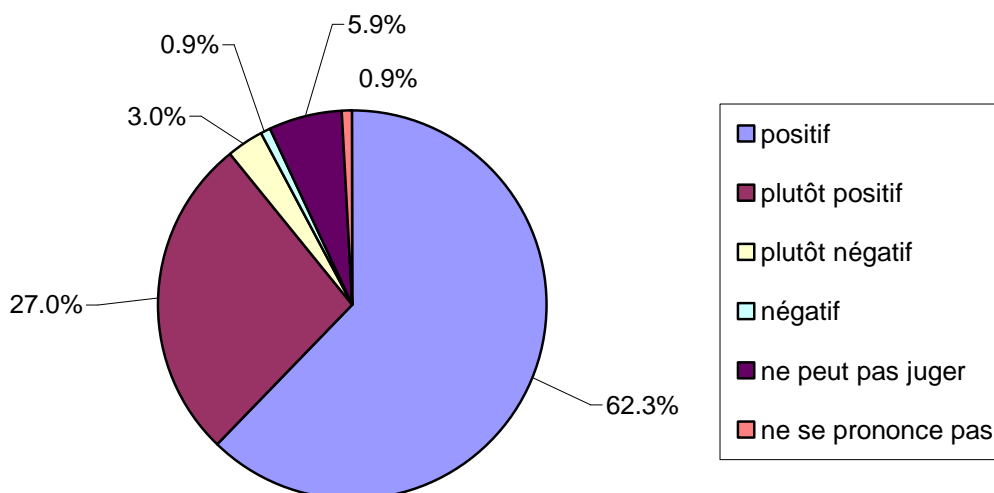
« *J'ai trouvé ça plus facile. C'était plus récapitulatif ou définir ensuite ce que l'on avait déjà établi auparavant.* » (T2\_ID 2751, paragraphe 49).

Les participant(e)s se sentent décrits en tant que personne à travers leurs compétences et expliquent qu'ils obtiennent ainsi une base leur permettant de formuler eux-mêmes leurs compétences.

« *...mon coach écrivait fiche sur fiche et elles s'accumulaient peu à peu. A la fin, la table était pleine de fiches et je me suis dit : cela me décrit, cela me convient. C'est facile. C'était très positif...* » (T2\_ID 2987, paragraphe 57).

« *C'était intéressant du point de vue linguistique. Trouver le mot juste, décrire ses compétences, récrire.* » (T2\_ID 194, paragraphe 121)

### 2.3.6. Jugement de soi et de l'autre



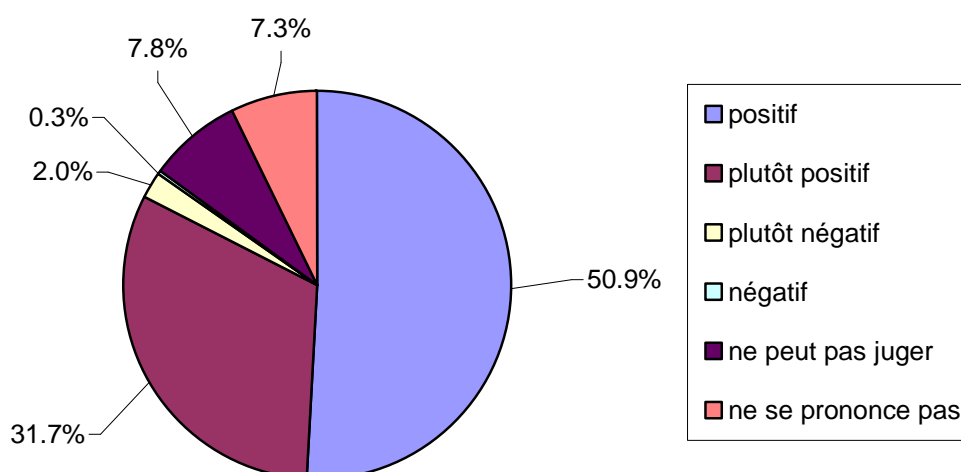
### III. : Comment jugez-vous l'utilité du jugement de soi et de l'autre ?

Dans le cadre du processus de bilan de compétences, les questionnaires de jugement de soi et de l'autre sont prévus comme une étape censée permettre une entrée en matière dans la définition d'objectifs. A ce titre, cet instrument n'est pas considéré comme central pour le bilan de compétences. Néanmoins, la majorité des participant(e)s jugent cette opération de travail positive. Ils décrivent le jugement de soi et de l'autre comme instructif.

*« Le jugement de l'autre et de soi, ça, ben, ça m'a beaucoup plus. Cela donne une possibilité de mieux se... d'évaluer les autres comme soi, d'en faire l'expérience et comment s'évaluer soi-même. C'est vraiment super. » (T2\_ID 2987, paragraphe 65).*

On aborde ainsi de façon ludique la comparaison image de soi/image de l'autre, qui peut être source de discussions ou d'introspection.

### 2.3.7. Evaluation de l'activité



### III. : Comment jugez-vous l'utilité de l'évaluation de votre activité ?

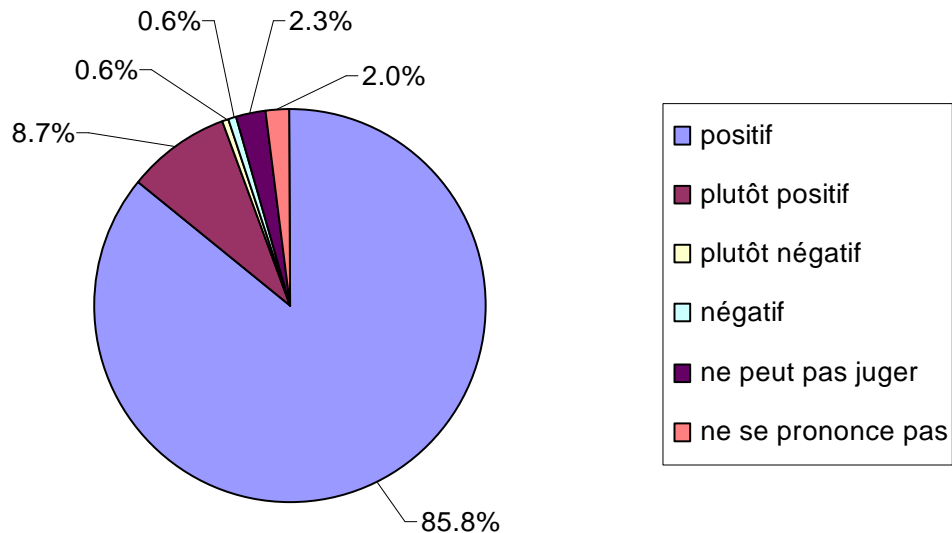
Comme la précédente, cette étape de travail n'est pas considérée comme centrale pour le bilan de compétences. Les participant(e)s perçoivent ces fiches de travail comme une possibilité d'entrée en matière pour la définition des objectifs.

« Mais c'est très intéressant lorsque l'on compare des deux côtés, avec l'activité idéale et ma situation, on obtient la confirmation que l'on est sur la bonne voie ou non. C'est assez impressionnant. » (T2\_ID 2699, paragraphe 114).

Certain(e)s participant(e)s font remarquer que les questionnaires pourraient encore être améliorés.

« Et ce également pour les activités, les 2 questionnaires avec : quelle la situation actuelle et ça, ça ne me correspondait pas vraiment. C'est simplement décrit de manière trop vague pour moi. » (T2\_ID 2946, paragraphe 78).

### 2.3.8. Entretiens avec le coach



### III. : Comment jugez-vous l'utilité des entretiens avec le coach ?

Les entretiens avec le coach sont perçus comme un élément central du bilan de compétences et presque tous les participant(e)s les approuvent. Bon nombre d'entre eux estiment que le rôle du coach correspond essentiellement à celui d'un accompagnateur, le coach est ainsi une personne qui guide les participant(e)s à travers le bilan de compétences et ne lui soumet aucune solution.

« Elle a essayé d'organiser tout ça de manière très neutre. Ce que j'ai trouvé très positif. » (T2\_ID 2816, paragraphe 97).

Outre la très bonne relation entre le coach et les participant(e)s, ces derniers mettent en avant l'intérêt d'avoir un vis-à-vis personnel capable de stimuler la réflexion sur soi-même.

« Pour moi, j'étais très bien guidé pour réfléchir à mon propre cas. Ma relation avec mon coach était très bonne. » (T2\_ID 2716, paragraphe 213).

De plus, les participant(e)s soulignent le grand engagement dont les coachs font preuve.

« J'ai eu le sentiment qu'elle s'est engagée et qu'elle a véritablement réfléchi et qu'elle ne s'est pas contentée de faire son travail. » (T2\_ID 2879, paragraphe 229).

### 2.3.9. Elaborer et atteindre des objectifs

Juste après le bilan de compétences, il a été demandé aux participant(e)s, si dans le cadre du bilan de compétences, ils avaient élaboré des objectifs.

N = 103	Objectif 1	Objectif 2	Objectif 3
	86	68	36
	83.5%	66.02%	34.95%

**Tab.: Nombre et pourcentage de personnes ayant élaboré un, deux ou trois objectifs.**

Il ressort du tableau que tous les participant(e)s n'ont pas élaboré d'objectifs. Tel que cela a déjà été montré pour les attentes concernant le bilan de compétences, il n'est pas non plus dans l'intérêt de tous les participant(e)s d'élaborer des objectifs concrets. Toutefois, cette étape est très judicieuse pour la plupart d'entre eux.

Six mois plus tard, il a été demandé aux participant(e)s dans quelle mesure ils avaient atteint leurs objectifs. Pour ce faire, on a eu recours à une échelle à 5 niveaux, permettant aux participant(e)s de répondre à l'affirmation « J'ai atteint mon objectif le plus important (ou le deuxième ou le troisième plus important) ». L'échelle va de 1 = « pas du tout d'accord » à 5 = « tout à fait d'accord ». Les résultats de cette question posée au point de mesure T4 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentages valides	Pourcentages cumulés
Valide	pas du tout d'accord	13	12.5	13.1	13.1
	plutôt pas d'accord	11	10.6	11.1	24.2
	50/50	25	24.0	25.3	49.5
	plutôt	32	30.8	32.3	81.8
	tout à fait d'accord	18	17.3	18.2	100.00
	total	99	95.2	100.0	
Manquant	système	5	4.8		
Total		104	100.0		

**Tab. : J'ai atteint mon objectif le plus important (valeur moyenne 3,31)**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentages valides	Pourcentages cumulés
Valide	pas du tout d'accord	13	12.5	14.8	14.8
	plutôt pas d'accord	11	10.6	12.5	27.3
	50/50	31	29.8	35.2	62.5
	plutôt	28	26.9	31.8	94.3
	tout à fait d'accord	5	4.8	5.7	100.0
	total	88	84.6	100.0	
Manquant	système	16	15.4		
Total		104	100.0		

**Tab. : J'ai atteint mon deuxième objectif le plus important (valeur moyenne 3,01)**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentages valides	Pourcentages cumulés
Valide	pas du tout d'accord	19	18.3	22.6	22.6
	plutôt pas d'accord	14	13.5	16.7	39.3
	50/50	28	26.9	33.3	72.6
	plutôt	16	15.4	19.0	91.7
	tout à fait d'accord	7	6.7	8.3	100.0
	total	84	80.8	100.0	
Manquant	système	20	19.2		
Total		104	104		

**Tab. : J'ai atteint mon objectif le plus important (valeur moyenne 2,74)**

Si l'on veut définir les résultats ci-dessus du point de vue du contenu, on peut dire que presque 50% des participant(e)s ont soit atteint leur objectif le plus important, soit fait un pas significatif dans la poursuite de cet objectif. Un quart des participant(e)s répond par « 50/50 » et un autre quart des participant(e)s ne semble avoir fait aucun pas significatif dans la poursuite de leur objectif le plus important.

Concernant les deux autres objectifs, les renseignements fournis révèlent que moins un objectif leur tient à cœur, moins ils ont avancé dans la poursuite de celui-ci.

### 2.3.10. Bilan écrit

Six mois après la fin du bilan de compétences, il a été demandé aux participant(e)s quel était leur degré de satisfaction avec les différentes parties du bilan écrit. Les résultats ressortent des tableaux suivants.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentages valides	Pourcentages cumulés
Valide	très satisfait	58	56.3	58.6	58.6
	plutôt satisfait	34	33.0	34.3	92.9
	plutôt insatisfait	5	4.9	5.1	98.0
	très insatisfait	2	1.9	2.0	100.0
	total	99	96.1	100.0	
Manquant	système	4	3.9		
Total		103	100.0		

**Tab.: Chemin parcouru**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentages valides	Pourcentages cumulés
Valide	très satisfait	54	52.4	54.5	54.5
	plutôt satisfait	36	35.0	36.4	90.9
	plutôt insatisfait	7	6.8	7.1	98.0
	très insatisfait	2	1.9	2.0	100.0
	total	99	96.1	100.0	
Manquant	système	4	3.9		
Total		103	100.0		

**Tab : Exigences**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentages valides	Pourcentages cumulés
Valide	très satisfait	62	60.2	62.0	62.0
	plutôt satisfait	31	30.1	31.0	93.0
	plutôt insatisfait	5	4.9	5.0	98.0
	très insatisfait	2	1.9	2.0	100.0
	total	100	97.1	100.0	
Manquant	système	3	2.9		
Total		103	100.0		

**Tab : Personnes, valeurs**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentages valides	Pourcentages cumulés
Valide	très satisfait	61	59.2	61.0	61.0
	plutôt satisfait	30	29.1	30.0	91.0
	plutôt insatisfait	7	6.8	7.0	98.0
	très insatisfait	2	1.9	2.0	100.0
	total	100	97.1	100.0	
Manquant	système	3	2.9		
Total		103	100.0		

**Tab : Descriptions des compétences**

Les tableaux ci-dessous reflètent les résultats de l'évaluation de l'utilité du document de synthèse écrit du bilan de compétences. Les réponses multiples étant possibles pour cette question, des pourcentages supérieurs à 100% sont envisageables.

Joindre au dossier de candidature	9.7%
Mis à contribution pour l'organisation du dossier de candidature	25.2%
Comme préparation à un entretien de candidature	25.2%
Pas du tout	42.7%

**Tab. : Application réelle du bilan de compétence**

Joindre au dossier de candidature	11.7%
Mis à contribution pour l'organisation du dossier de candidature	38.8%
Comme préparation à un entretien de candidature	43.7%
Pas du tout	16.5%

**Tab. : Application prévue du bilan de compétence**

Les chiffres dont nous disposons concernant la satisfaction des participant(e)s à l'égard du document de synthèse du bilan de compétences montrent que l'utilité du document de synthèse n'est pas flagrante pour une partie considérable des participant(e)s. Ainsi, 16,5% des participant(e)s ne prévoient pas d'utiliser le document de synthèse de quelque manière que ce soit. 42,7% ne l'ont toujours pas utilisé au bout de 6 mois. Ceci peut être dû au fait que seule une partie des personnes sont réellement impliquées dans un processus de candidature. Il faut cependant tenir compte du fait que certaines personnes qui ne sont pas impliquées dans un processus de candidature, peuvent trouver une certaine utilité au document de synthèse. Il reste à la définir clairement afin de pouvoir la communiquer facilement aux participant(e)s. Il ressort des entretiens que les participant(e)s perçoivent le document de synthèse du bilan de façon très variée.

« Je me suis très bien reconnu. En principe, j'étais même très étonné de voir à quel point cela me correspondait. A quel point mon coach a su me définir, me décrire, c'était vraiment moi. Notamment dans le domaine personnel. » (T3\_ID 2987, paragraphe 57).

« Je l'ai à portée de main, je sais où il se trouve. Mais il n'a pas une grande importance pour moi. Pour moi, le processus était plus important que le document de synthèse au bout du compte. » (T4\_ID 2795, paragraphe 177).

Les résultats présentés et les déclarations faites lors des entretiens suggèrent deux conclusions :

- L'évaluation de l'utilité du certificat diffère manifestement d'un participant à l'autre, ce qui explique que certain(e)s participant(e)s aient des attentes tout autres concernant l'utilisation possible du document de synthèse et qu'ils ne sont donc pas satisfaits, lorsqu'il s'avère que le document de synthèse sert à autre chose que ce à quoi ils s'attendaient.
- Les différentes déclarations concernant le contenu et le style des documents de synthèse laissent supposer un éventuel écart de qualité considérable entre les bilans rédigés.

### 3. Perspectives<sup>7</sup>

Au cours de l'année 2005, l'échantillon sera élargi en vue d'étendre le profil longitudinal. On peut alors s'attendre à ce que les affirmations soient plus variées concernant l'efficacité du bilan de compétence en particulier pour certains groupes de participant(e)s. De même, le point de mesure T3, pourtant plutôt considéré comme secondaire par rapport à l'enquête de persistance au point T4, sera pris en compte. En outre, plusieurs publications scientifiques sont en préparation.

Il ne faut pas s'attendre à des modifications majeures concernant les effets psychologiques. Au vu des effets constatés jusqu'à présent, on peut supposer que les effets se confirmeront voire s'amplifieront, les premières statistiques semblant indiquer une telle tendance.

Par ailleurs, deux mémoires présentés à la chaire de psychologie du travail et de l'organisation de Munich, ont étudié les répercussions du bilan de compétences (Schmid, 2005; Trinidad, 2005).

Deux autres mémoires et une thèse de doctorat, apportant de nouvelles informations sur les tenants et aboutissants et le contexte psychologique des effets du bilan de compétences, sont en préparation.

---

<sup>7</sup> Les considérations conclusives sont présentées dans le chapitre 4 du rapport détaillé

## Littérature

Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B. (2004). *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications*. Journal of Vocational, 65, 14-38.

Lang-von Wins, T. & Triebel, C. (2005). *Die Kompetenzbilanz – ein Verfahren zur Förderung eigenverantwortlichen Handelns?* Gruppendynamik und Organisationsberatung. 36, 173-188.

Rump, J. & Eilers, S. (2005). *Employability Management. Ein ganzheitlich-integratives Management-Konzept zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten*. <http://web.fh-ludwigshafen.de/ibe/index.nsf/de/employability>

Schmid, S. (2005). *Die Kompetenzbilanz. Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit und der proteanischen Orientierung Evaluation eines Laufbahn-Coachings*. Mémoire non publié, Ludwig-Maximilians-Universität, Munich

Trinidad, M.-J. (2005). *Die Kompetenzbilanz. Evaluation eines ressourcenaktivierenden Coachingprogramms*. Mémoire non publié, Ludwig-Maximilians-Universität, Munich