

Evaluation du Bilan de Compétences 2015-2017 Présentation des résultats



David Laloy - laloyd@helha.be

Matinées d'informations concernant le bilan de compétences et le conseil en évolution professionnelle

04 juin 2018 (Namur) - 05 juin 2018 (Bruxelles) - 12 juin 2018 (Liège)

Objectifs de l'évaluation

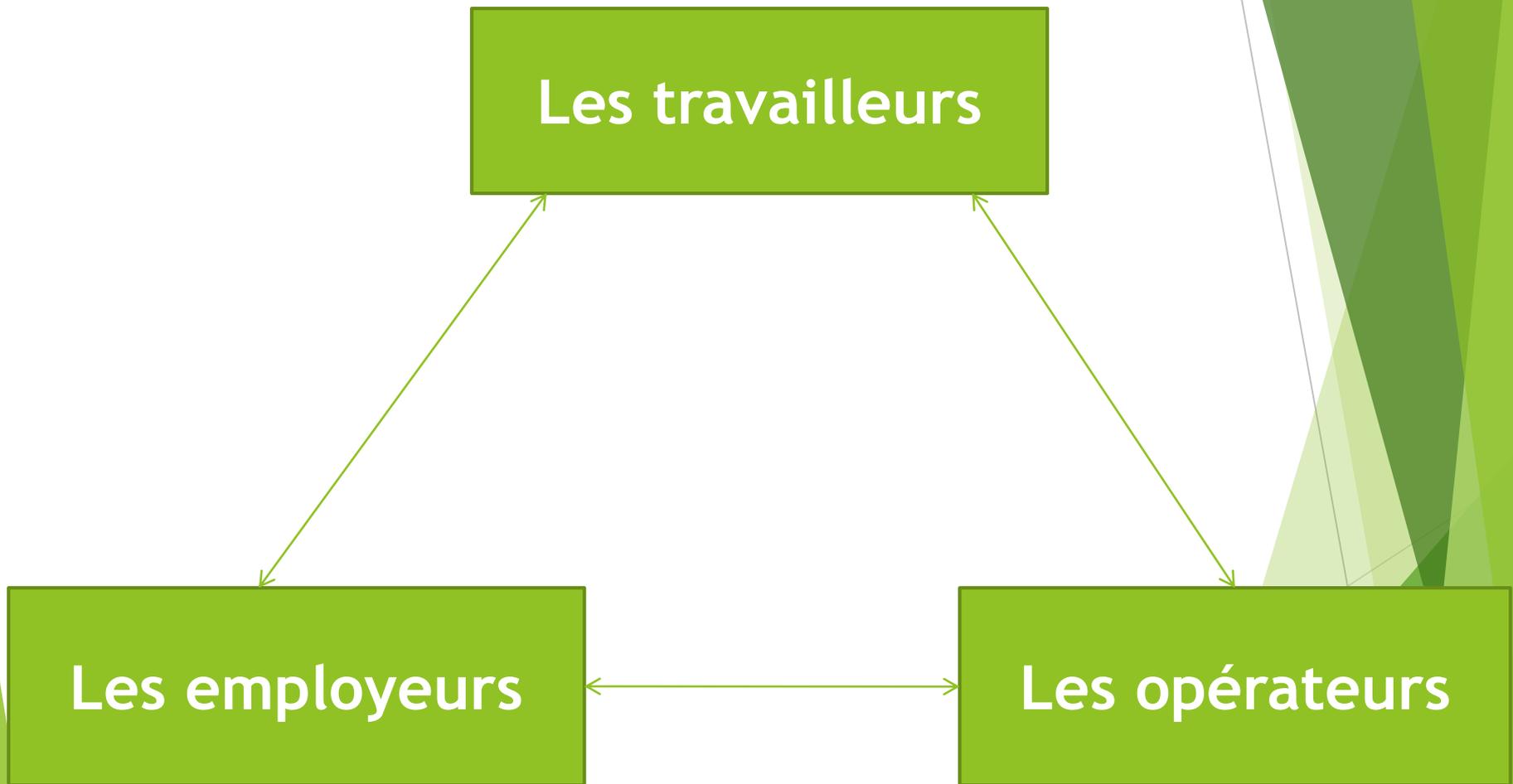
- ▶ Evaluation de l'impact du Bilan de Compétences sur le **parcours des travailleurs**.
- ▶ Focalisation sur **5 publics cibles** (groupes à risque):
 - Les 45 ans et plus
 - Les personnes ayant un problème de santé
 - Les personnes ayant un niveau de qualification ne dépassant pas le CESS
 - Les travailleurs concernés par une demande d'intervention psychosociale
 - Les demandeurs d'emploi
- ▶ Evaluation de l'impact du Bilan de Compétences sur le **lieu de travail** (avec les employeurs).
- ▶ Evaluation de la mise en œuvre du dispositif avec **les opérateurs**.
- ▶ Echanges de pratiques et co-construction de documents de référence par **les opérateurs** (Volet B).

Méthodologie de l'évaluation

Comparaison AVANT-APRES

- ▶ **Etude statistique:** questionnaire « Avant-Après » à destination des participants au BC
 - 333 quest. Avant, 179 quest. Après (donc 179 correspondances avant-après).
- ▶ **Etude qualitative:** Entretiens « Avant-Après » avec 10 participants au BC faisant partie des publics cibles → 20 entretiens
- ▶ **Investigations auprès des employeurs** de certains participants au Bilan de Compétences
- ▶ **Groupe de discussion avec les opérateurs.**

Triangulation des points de vue



Comparaison AVANT-APRES: différentes manières de mesurer les effets du Bilan de Compétences

- ▶ L'évolution des indicateurs de **bien-être au travail**
- ▶ L'analyse des changements dans la **situation professionnelle**, dans le **fonctionnement au travail**, ou dans les **représentations** (ou en phase de **transition**)
- ▶ L'évolution de la **satisfaction au travail**
- ▶ L'attribution de ces évolutions au **bilan de compétences**

Les indicateurs de bien-être

Comparaison AVANT-APRES (N = 179)

Maintien de l'attachement à la fonction, au sens du travail	AVANT	APRES
Vous avez le sentiment de faire un travail utile à la société	92,5%	93,2%
Vous êtes en accord avec les missions et valeurs de votre institution	62,5%	75,6%

Diminution de la charge mentale, émotionnelle et du stress	AVANT	APRES
Vous êtes stressé par votre travail	78,6%	54,4%
A cause du travail, vous êtes épuisé en fin de journée	79,6%	65,8%
Lorsque vous quittez le travail, vous continuez à vous tracasser	72,8%	60,9%
Votre travail vous affecte émotionnellement	83%	65,8%

Les indicateurs de bien-être

Comparaison AVANT-APRES (N = 179)

Meilleure perception du contexte de travail (organisationnel, relationnel, reconnaissance, soutien)	AVANT	APRES
Il y a une bonne communication au sein de votre équipe	34,5%	56,8%
Votre supérieur vous soutient dans vos tâches	33,3%	51,3%
Vos compétences sont reconnues à leur juste valeur	39,5%	54,1%
Vous avez le soutien de l'équipe avec laquelle vous travaillez	53,8%	65,2%
Le travail est réparti équitablement au sein de votre équipe	47%	64%
Vous vous sentez reconnu pour le travail que vous accomplissez	31,8%	57,6%
Vous vivez des conflits relationnels pesants avec certains de vos collègues	56,7%	40,1%
Votre employeur est attentif au bien-être des travailleurs	35,6%	52,9%

Les indicateurs de bien-être

Comparaison AVANT-APRES (N = 179)

Plus de possibilités de développement professionnel	AVANT	APRES
Vous avez suffisamment l'occasion de développer vos compétences professionnelles	44,1%	59%
Vous participez suffisamment aux décisions qui concernent directement vos tâches	50,3%	66,4%
Vous avez suffisamment d'autonomie dans votre travail	65,8%	78,9%
Votre emploi vous donne des perspectives d'évolution professionnelle	14,9%	28,1%

Résultat majeur: Augmentation importante de la motivation et de la satisfaction	AVANT	APRES
Vous êtes satisfait de votre situation professionnelle actuelle	41,2%	67,5%
Vous êtes démotivé par votre travail	73,9%	43,4%
Votre emploi vous donne le sentiment d'un travail bien fait	50%	68,6%
Vous vous épanouissez personnellement au travail	37,8%	59,5%

De meilleures capacités d'orientation (N = 179)

Résultat majeur: augmentation importante de la capacité d'orientation professionnelle et de la confiance	AVANT	APRES
Vous savez clairement quel type de travail vous correspond le mieux	40,6%	82,8%
Vous avez des difficultés à faire des choix d'orientation professionnelle	76,8%	39,5%
Vous avez confiance dans votre avenir professionnel	52,7%	64,2%
Il vous arrive de regretter certains de vos choix d'orientation professionnelle passés (étude, expérience professionnelle...)	62,4%	44,5%

Changement de situation professionnelle

De manière générale, y a-t-il eu une évolution notable de votre situation professionnelle depuis le début du démarrage de votre Bilan de compétences ?	%
Non, ma situation professionnelle n'a pas changé et je ne pense pas qu'elle va évoluer dans un avenir proche.	25,7
Non, ma situation professionnelle n'a pas encore changé, mais je pense qu'elle va évoluer dans un avenir proche.	24,6
Oui, ma situation professionnelle a changé récemment.	49,7

L'évolution de la situation professionnelle et personnelle

- 1. Vous suivez ou allez bientôt suivre une/des nouvelle-s formation-s: 34,1% (Souhait de 55,9% AVANT)**
- 2. Vous développez ou allez bientôt développer un projet personnel en dehors de votre activité professionnelle principale: 25,7% (Souhait de 40,2% AVANT)**
- 3. Vous avez ou allez bientôt avoir une autre définition de vos tâches: 15,1% (Souhait de 16,2% AVANT)**
- 4. Vous avez diminué ou allez bientôt diminuer votre temps de travail: 14,5% (Souhait de 15,6% AVANT)**
- 5. Vous avez changé ou allez bientôt changer d'employeur en restant dans le même secteur d'activité: 14% (Souhait de 21,2% AVANT)**
- 6. Vous avez quitté ou allez bientôt quitter le secteur dans lequel vous travaillez pour un autre: 13,4% (Souhait de 33,5% AVANT)**
- 7. Vous avez changé ou allez bientôt changer de fonction au sein de votre organisme: 11,2% (Souhait de 14% AVANT)**
8. Vous avez un autre aménagement de votre horaire ou vous allez bientôt avoir un autre aménagement de votre horaire : 8,9% (Souhait de 12,8 % AVANT)
9. Vous Vous avez augmenté ou vous allez bientôt augmenter votre temps de travail : 8,4% (Souhait de 10,6% AVANT)
10. avez accédé ou allez bientôt accéder à un poste hiérarchiquement supérieur : 5% (Souhait de 13,4% AVANT)
11. Vous avez eu ou vous allez bientôt avoir une augmentation de votre salaire : 4,5% (Souhait de 32,4% AVANT)

Ou en phase de transition

- ▶ Un certain nombre de répondants sont **en phase de transition** au moment de l'entretien APRES.
- ▶ **Phase nécessaire**, mais pas toujours facile à vivre → sentiment que la situation s'est temporairement détériorée, situation d'incertitude ...
- ▶ **Travail identitaire**: passer du statut de travailleur à celui de chômeur et/ou étudiant. Passer du statut de salarié à celui d'indépendant.
- ▶ *« Je pensais que jamais je ne pourrais arrêter mon boulot. Je pensais que ce serait une libération, que ça allait aller tout de suite mieux, mais non. J'ai travaillé pendant 25 ans dans une boîte, et en un quart d'heure, fini ! C'est terrible ! »*
« Ne pas avoir de boulot, je ne savais pas ce que c'était, ce n'est pas simple. Les gens ne comprennent pas. Tout mon réseau, ce sont tous des gens qui ont du boulot. Il faut tout le temps se justifier dans tout. » (Caroline)

Changement dans le fonctionnement au travail

Une meilleure connaissance de soi

- ▶ « Elle m'a bien aidée à me cerner. Elle m'a dit que j'étais perfectionniste. Je savais que j'étais maniaque mais pas perfectionniste. » (Yvonne)
- ▶ « Il y a vraiment quelque chose qui a changé (depuis le bilan de compétences) ». « Ça m'a permis un petit peu plus de prendre conscience de mes défauts ; de mes défauts qui ne sont pas réellement de gros défauts et qui d'ailleurs peuvent être des qualités ». (Béatrice)
- ▶ « Mes responsables m'ont dit que j'avais changé, que j'étais moins impulsive. Je ne me retiens pas, mais j'arrive mieux à les gérer. Ce travail sur les émotions m'a permis de mieux les gérer. » (Isabelle)

Une meilleure affirmation de soi:

- ▶ « Ce qui a beaucoup changé depuis le bilan, c'est mon état d'esprit. J'arriver à relativiser les choses ». « J'ai pris un peu de distance par rapport à mon poste. Je me remets moins en question. Je m'affirme plus. Je décide maintenant de ne pas prendre en charge certaines choses que j'estime ne pas devoir prendre en charge ». « Maintenant, grâce au bilan, je sais ce que je veux, je sais dire plus facilement oui/non, je sais mettre des balises. Mais le malaise qui était là, il est toujours là. Mais je vois les choses autrement maintenant » (Catherine).
- ▶ « Il y a des fois je me suis dit, je n'aurais pas fait le bilan, je n'aurais pas été voir le directeur. Ça m'a confortée dans l'idée que je devais prendre des positions et que je devais parfois aller exprimer des choses que sinon j'aurais peut-être plutôt gardées pour moi ». (Marie)

Changement dans le discours, dans la perception de la situation professionnelle (passée, présente et à venir)

► Relecture du parcours passé - mise en cohérence:

« J'ai l'impression parfois que j'avais cloisonné les choses dans ma vie et que là j'avais une vue d'ensemble très différente avec le sens que ça pouvait avoir... et je me suis rendu compte que j'avais une vie assez cohérente depuis le début, alors que ça me paraissait... j'avais l'impression que j'avais fait tellement de machins, et finalement un fil conducteur extraordinaire dont je n'avais pas conscience. » (Caroline)

« La lecture de mon parcours, elle est restée la même, mais elle me réconforte. » « Je me suis pas loupé ». « Je commence à comprendre que je suis fait pour ça ». « D'autant plus à 50 ans, je ne vais pas démarrer une nouvelle carrière dans un nouveau domaine. Le choix que j'ai fait, je l'ai bien accompli, et je pense que je peux encore apporter quelque chose dans ce domaine. C'est un réconfort. » (Marc)

Changement dans le discours, dans la perception de la situation professionnelle (passée, présente et à venir)

► Relecture de la situation présente, changement de représentations:

« Je pense que j'ai un autre regard. Je pense qu'il y a certaines choses que j'arrive mieux à relativiser » (Alice).

« C'est vrai qu'il y a beaucoup plus de points positifs à travailler dans le secteur non marchand que dans le marchand. D'abord parce que ce sont des institutions beaucoup plus petites et on arrive plus facilement à lier des liens, des contacts, avec ses propres collègues (...) Et maintenant, je suis sûre que ma place est bien là, au sein de cette institution. Même s'il y a encore quelques soucis, mais ça, c'est comme partout. »

► Relecture du champ des possibles, de l'avenir:

« Je pense que le BC m'a boostée au niveau du développement d'activités personnelles. Elle m'a dit que rien n'empêchait que je développe cette activité chez moi. Elle m'a convaincu que c'était quelque chose de possible. »

L'évolution de la satisfaction au travail

Ma satisfaction au travail s'est dégradée	21,5%
Ma satisfaction au travail n'a pas évolué ces derniers mois	26,6%
Ma satisfaction au travail s'est améliorée	51,9%

- 1. Vous avez diminué votre stress au travail: 34,1% (Souhait de 58,7% AVANT)**
- 2. Vous avez augmenté votre motivation au travail: 27,9% (Souhait de 47,5% AVANT)**
- 3. Vous avez plus de responsabilité et d'autonomie dans votre travail: 25,1% (Souhait de 25,1% AVANT)**
- 4. Vous avez le sentiment d'être mieux reconnu-e pour le travail que vous effectuez : 22,9% (Souhait de 45,3% AVANT)**
- 5. Vos relations avec vos collègues ont évolué positivement : 22,3% (Souhait de 24,6% AVANT)**
- 6. Vous avez élargi et enrichi vos tâches dans votre fonction actuelle: 22,3% (Souhait de 25,7% AVANT)**
- 7. Vos relations avec la direction ont évolué positivement: 14% (Souhait de 26,8% AVANT)**
- 8. Vous avez le sentiment que votre poste correspond mieux à vos qualifications : 14% (Souhait de 28,5% AVANT)**
- 9. Vous avez le sentiment que vos relations avec les bénéficiaires ont évolué positivement: 14% (souhait de 7,3% AVANT)**
- 10. Vous avez le sentiment d'avoir une situation d'emploi plus stable et sécurisante : 6,7% (Souhait de 20,1% AVANT)**

Contribution du Bilan de compétences à l'évolution de la situation

L'évolution de la situation professionnelle est-elle un effet du bilan de compétences?	%
Non, pas du tout. Ma situation a évolué pour de toutes autres raisons.	8,8
Oui, en partie. Le Bilan m'a permis de prendre certaines décisions, mais d'autres facteurs ont contribué à cette évolution.	70,9
Oui, totalement. Le Bilan de compétences a eu un impact décisif sur l'évolution de ma situation professionnelle ces dernier mois.	20,3

Avez-vous le sentiment que le BC a eu un impact sur votre satisfaction au travail?	%
Non, pas du tout.	18,2
Oui, un impact positif	75,5
Oui, un impact négatif	5,7

Evaluation du dispositif par les travailleurs

Le BC vous a-t-il permis d'atteindre vos objectifs?	%
Non, pas du tout. Cela ne m'a rien apporté.	1,2
Non, pas vraiment. Par contre, il m'a permis d'atteindre d'autres objectifs auxquels je n'avais pas pensé.	14,5
Oui, en partie. Le Bilan m'a permis d'atteindre certains objectifs que je m'étais fixés, mais pas tous.	53,2
Oui, totalement. Le Bilan m'a permis d'atteindre l'ensemble des objectifs que je m'étais fixés.	31,2

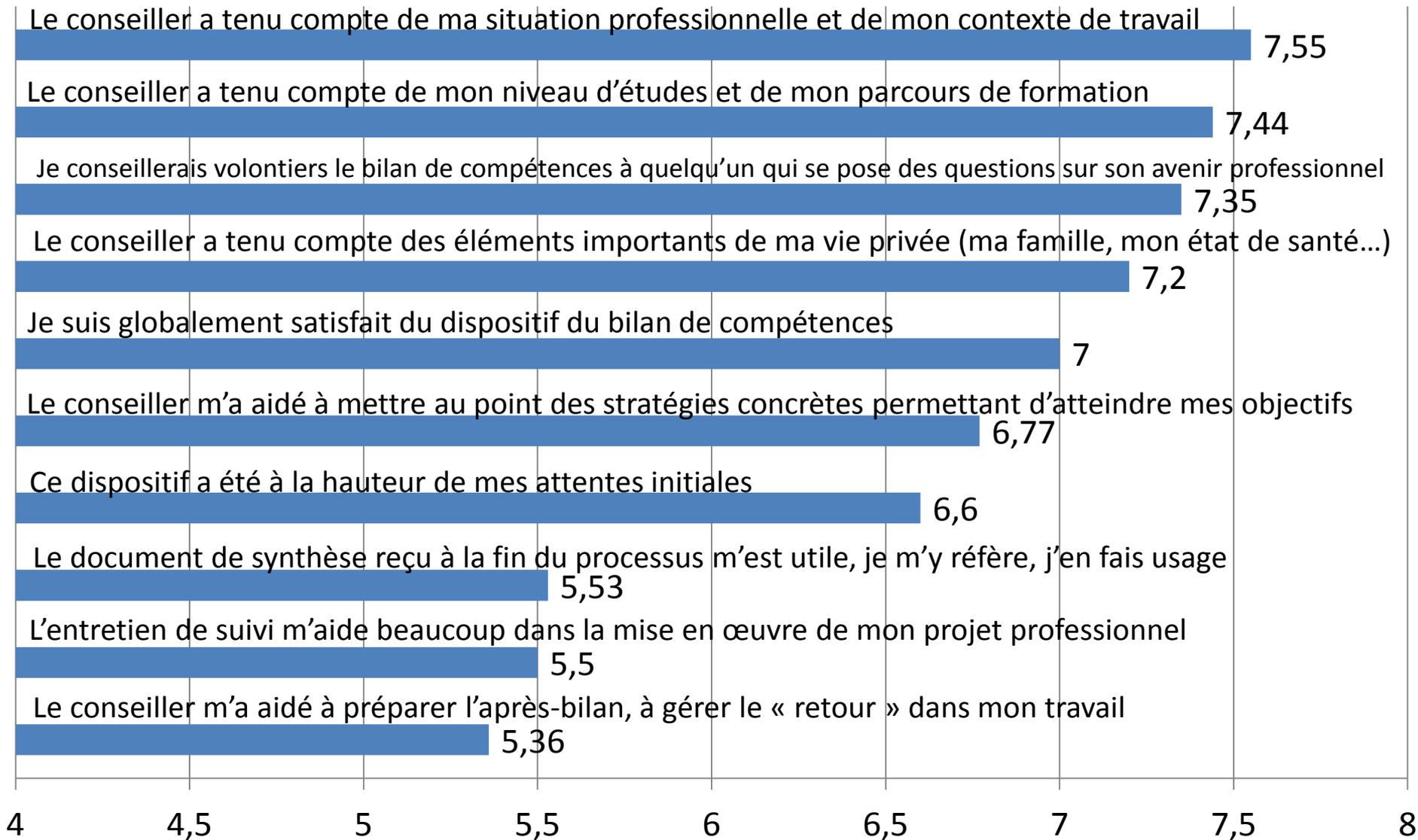
Objectifs que le BC a permis d'atteindre



Objectifs que le BC a permis d'atteindre



Evaluation du dispositif par les travailleurs



Les points forts du dispositif

- **Qualité du personnel:** compétent, dynamique, créatif, bienveillant, disponible, soutenant, encourageant, optimiste, rassurant, qualité d'écoute, qualité d'accompagnement, conseil...
- **Qualité du dispositif,** des outils, de la méthodologie: individualisation de la démarche, apports théoriques, tests, approche globale, implication du bénéficiaire...
- **Pause, temps d'arrêt** qui favorise la réflexivité, la remise en question, la prise de recul via l'expression de soi
- **Meilleure connaissance et valorisation de soi,** de ses compétences, de sa personnalité, de son parcours, de sa situation...
- **Nouvelles perspectives** ancrées dans le réel, concrètes, réalistes...
- **Organisation:** Adaptation et régularité de l'accompagnement, du rythme des séances, proximité géographique...
- **Confidentialité,** extérieur au lieu de travail
- **Gratuité** du dispositif

Les points faibles du dispositif

- ***Confusion de genre*** : frontières parfois floues avec la psychothérapie, le coaching.
- ***Démarche demandant de l'investissement émotionnel et du temps***: nécessite un fort investissement personnel, une démarche réflexive, de la disponibilité de temps et d'esprit. N'apporte pas des solutions « toutes faites ».
- ***Remise en question forte*** et sentiment de détérioration temporaire de la situation (même si c'est « pour un mieux »).
- ***Problème du suivi post-bilan***: souhait d'un soutien à plus long terme, d'un entretien de suivi plus tard (malgré l'assouplissement du dispositif), d'un accompagnement au changement...

La situation des publics-cibles après le bilan

- ▶ Les personnes ayant 45 ans ou plus (45+) (N = 70) ;
- ▶ Les personnes ayant un problème de santé (SANTE) (N = 36);
- ▶ Les personnes ayant un niveau de qualification ne dépassant pas le CESS (CESS MAX) (N = 40).

Avez-vous le sentiment que le Bilan de compétences a eu un impact sur votre satisfaction au travail ?	TOTAL (N = 179)	HORS PUBLICS-CIBLES (N = 74)	CESS MAX (N = 40)	45 ANS ET + (N = 70)	SANTE (N = 36)
1. Non, pas du tout.	18,2 %	16,2%	15,8 %	17,2 %	25,9 %
2. Oui, un impact positif	75,5 %	77,9%	81,6 %	75 %	66,7 %
3. Oui, un impact négatif	5,7 %	4,4%	2,6 %	7,8 %	7,4 %

Parmi les répondants qui ont commencé un BC notamment pour des questions de santé (N = 96)

18. Pensez-vous être confronté-e à des risques psychosociaux au travail (pression au travail, stress, conflits relationnels, ...) ?

1. Oui 72,9%

2. Non 27,1%

19. Si oui, le bilan de compétences vous a-t-il apporté des pistes de solution pour réduire ces risques psychosociaux au travail ?

1. Oui 87,4%

2. Non 12,6%

20. Pensez-vous être confronté-e à des risques physiques au travail (lombalgies, troubles musculo-squelettique...) ?

1. Oui 45,9%

2. Non 54,1%

21. Si oui, le bilan de compétences vous a-t-il apporté des pistes de solution pour réduire ces risques physiques au travail ?

1. Oui 40,4%

2. Non 57,7%

L'avis des employeurs dans le cadre de l'évaluation

- ▶ Evaluation globalement très positive.
- ▶ Perception de l'impact du BC: Cela fait du bien aux travailleurs, « *ils voient plus clair* », ont plus confiance en eux, prennent mieux leur place dans l'équipe, ont « *l'envie de s'améliorer dans leur métier* », « *savent où sont les possibilités d'évolution en interne ou en externe* ».
- ▶ Le BC permet de sortir de la « *procrastination* » ou des « *fantasmes* », de faire face à la réalité, et de se fixer des objectifs réalistes. « *Ne plus rester dans la rêverie, du genre 'un jour je deviendrai'...* ».
- ▶ « **Effets GRH** »: des modifications de GRH consécutives au BC d'un travailleur: mieux définir les rôles, élaborer des descriptifs de fonction, mettre en place des entretiens de fonctionnement...

Rapport à l'employeur: Des craintes qu'on entend parfois

Craintes des employeurs:

- « Si un travailleur me demande de faire un BC, c'est qu'il veut partir. »
- Crainte que le BC fasse fuir les travailleurs;
- Que le travailleur revienne avec des revendications ou exprime des résistances (valorisation barémique, limitations diverses...)

Confusion fréquente:

- Le BC comme outil de gestion des ressources humaines, entretien de fonctionnement, évaluation... utile pour l'employeur (souhait d'avoir un retour)

Craintes des travailleurs dans leur rapport avec leur employeur:

« Si j'informe de mon intention de faire un BC, comment mon entourage professionnel va l'interpréter? Mon employeur va peut-être penser que je veux partir »;

« S'il me propose de faire un BC, c'est qu'il veut me faire comprendre que je devrais quitter mon poste dans les mois qui viennent »;

...

L'avis des opérateurs

- ▶ Les opérateurs constatent déjà des évolutions significatives, surtout au niveau de la personnalité (augmentation de l'estime et de la confiance en soi, meilleure connaissance de soi...)
- ▶ Degré de satisfaction élevé des bénéficiaires.
- ▶ Motivation très élevée des bénéficiaires, engagement, activation.
- ▶ Gratuité.
- ▶ Extérieur au lieu de travail.
- ▶ Meilleure souplesse concernant la durée, la fréquence...
- ▶ Entretien de suivi important car diminution fréquente de la dynamique mise en place au départ par le travailleur. Le deuxième entretien de suivi toutefois peu demandé.
- ▶ Attente toujours présente d'un accompagnement dans le processus de changement.

Volet B: interventions avec les opérateurs de bilans - construction de documents de référence

- ▶ Repères déontologiques
- ▶ Cahier de charges et engagements de opérateurs
- ▶ Description de fonction du conseiller « bilan de compétences »
- ▶ Référentiel de compétences
- ▶ L'analyse de la demande
- ▶ Le suivi post-bilan: définition, enjeux et limites
- ▶ Les publics cibles

Le Bilan de Compétences: Entre injonction institutionnelle de promotion de soi et souci de réalisation de soi

1. Le Bilan de Compétences comme:

- ▶ Injonction institutionnelle de « promotion de soi » (Hardy-Dubernet, 2007) et transfert de la responsabilité de l'employabilité et de la sécurisation des parcours sur les épaules des travailleurs.
- ▶ Injonction au service du discours managérial et des exigences de compétition et de performance.
- ▶ Conséquences: « fatigue d'être soi » (Ehrenberg, 1998), individualisation, surresponsabilisation, burnout, entrepreneur de soi, société du « travail sur soi »...
- Selon cette lecture, les motivations à faire un bilan de compétences résulteraient uniquement de ces contraintes extérieures aux travailleurs
- Lecture déterministe qui considère les acteurs comme subissant passivement des évolutions qui les dépassent.

Le Bilan de Compétences: Entre injonction institutionnelle de promotion de soi et souci de réalisation de soi

2. Le Bilan de Compétences comme:

Dispositif entrant en congruence avec les aspirations des individus, qui sont également porteurs de ce **modèle culturel de l'individu autonome**, qui souhaitent:

- Construire leur parcours de manière authentique;
 - Ne plus travailler toute leur vie dans le même domaine professionnel;
 - Développer de nouveaux projets;
 - S'inscrire dans des réseaux;
 - **S'épanouir, donner du sens** à leurs engagements;
 - **Contrôler les différentes possibilités** d'évolution professionnelle/personnelle → valorisation du changement, de la reconversion, utiliser le maximum de ses possibilités (Marquis, 2015);
 - « S'orienter personnellement avant d'être orienté » (Lemoine);
 - Diversifier leur parcours professionnel.
- reflet d'attentes sociales renouvelées vis-à-vis du travail (Lodewick, Burion & Laloy: 2012).

Le BC: un analyseur des parcours professionnels contemporains

Un dispositif révélateur des « risques » et « épreuves » des parcours professionnels contemporains:

- Les parcours professionnels sont **moins prédéterminés, plus éclatés et moins linéaires**, semés de **bifurcations** (choisies ou subies)
→ le BC permet de réfléchir le sens, la cohérence et la continuité du parcours pour mieux s'orienter, de **contrôler les différentes possibilités** d'évolution professionnelle/personnelle, de « **rebattre les cartes** » (Marquis, 2015);
- Les parcours professionnels sont **plus individualisés** (forte injonction pesant sur les travailleurs d'être entrepreneurs de leur carrière ET effet de surresponsabilisation)
→ le BC permet de **réattribuer les responsabilités** et de prendre conscience de la capacité de changement (Marquis, 2015).

Le BC: un analyseur des parcours professionnels contemporains

- Contexte de travail dans **l'urgence** et de **pression** au travail
→ le BC permet de bénéficier d'une « halte », d'un espace-temps de prise de recul, de réflexivité;
- Augmentation des **risques psychosociaux** (ou des discours sur les RPS)
→ besoin de plus en plus exprimé d'être « accompagné, coaché, supervisé, tutoré... »

Le BC: un analyseur des parcours professionnels contemporains

- Le rapport au travail à changé, **passage de l'éthique du devoir à celle de l'épanouissement** (Lalive d'Epinau, 1998)
 - le BC permet de répondre aux aspirations individuelles à construire un parcours professionnel personnalisé et qui fait sens.
 - C'est surtout un travail sur les **représentations** (mettre de la cohérence, chercher l'adéquation avec soi, cerner ses qualités et défauts, ne plus considérer que l'herbe est toujours plus verte ailleurs...): **changer la situation OU son rapport à la situation** (Marquis, 2015)