

Evaluation du projet « Bilan de Compétences » 2013-2015 Présentation des résultats

David Laloy - david.laloy@helha.be



Carrefour des Fonds

22 octobre 2015

Objectifs de l'évaluation

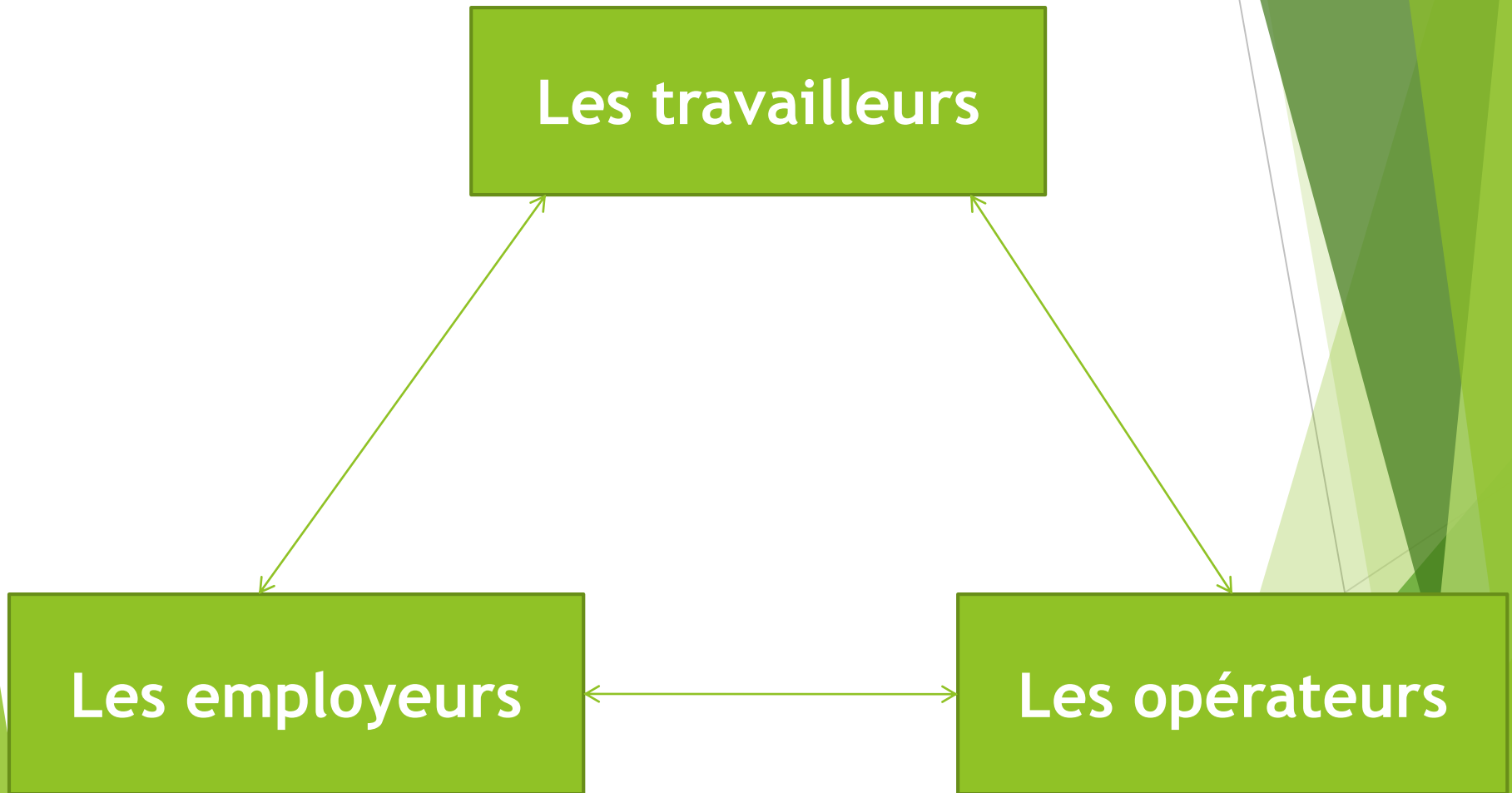
- ▶ Evaluation de l'impact du Bilan de Compétences pour les travailleurs.
- ▶ Focalisation sur 3 publics cibles (groupes à risque):
 - Les 45 ans et plus
 - Les personnes ayant un problème de santé
 - Les personnes ayant un niveau de qualification ne dépassant pas le CESS.
- ▶ Evaluation de l'impact du Bilan de Compétences sur le lieu de travail.
- ▶ Evaluation de la mise en œuvre du dispositif avec les opérateurs.
- ▶ Accompagnement et soutien à la qualité du travail des opérateurs (Volet B).

Méthodologie de l'évaluation

Comparaison AVANT-APRES

- ▶ **Etude statistique:** questionnaire « Avant-Après » à destination des participants au BC
 - Au 31/05: 408 demandes, 287 quest. Avant, 153 quest. Après (dont 149 correspondances avant-après).
- ▶ **Etude qualitative:** Entretiens « Avant-Après » avec 24 participants au BC faisant partie des publics cibles → 48 entretiens
 - Au 31/05: L'ensemble des entretiens sont effectués (quelques abandons).
- ▶ **Investigations auprès des employeurs** de certains participants au Bilan de Compétences → 8 entretiens
- ▶ **Un groupe de discussion avec les opérateurs.**

Triangulation des points de vue



Plan de la présentation des résultats

1. Qu'est-ce que le bilan de compétences?
2. Méthodologie du bilan de compétences
3. Situation avant le bilan (bien-être, rapport à la carrière, aspirations professionnelles et personnelles...)
4. Situation après le bilan (évolution de la situation professionnelle, évolution du bien-être au travail...)
5. Contribution du bilan de compétences à l'évolution de la situation
6. Evaluation du dispositif par les travailleurs
7. Conclusion et pistes d'action
8. Volet B: Soutien aux opérateurs

1. Qu'est-ce que le Bilan de Compétences?

- ▶ Contexte européen de l'orientation et de la formation **tout au long de la vie** (résolution du Conseil de l'Union Européenne du 21/11/2008).
- ▶ Dispositif **bien développé dans certains pays** de l'UE et également en Flandre (Centra voor loopbaandienstverlening).
- ▶ **Pas institutionnalisé en Belgique francophone.**

1. Qu'est-ce que le Bilan de Compétences?

- ▶ Appartient à la grande famille des **dispositifs de développement professionnel** (formation, tutorat, supervision, intervision, ...)
- ▶ Dispositif **d'accompagnement individuel** à l'évolution professionnelle.
- ▶ **Objectif:** « permettre aux personnes **d'analyser leurs compétences** tant professionnelles que personnelles, ainsi que leurs **aptitudes** et leurs **motivations** afin de (re)définir un **projet** professionnel et éventuellement un projet de formation ainsi qu'un **(re)positionnement** personnel et professionnel » (brochure Bilan de Compétences 2015-2017).
- ▶ Il donne la possibilité de **faire une « halte » sur une base volontaire** « pour apprécier au présent tous les éléments constitutifs de sa formation, de ses expériences, acquis et aptitudes en lien avec son passé dans la perspective de construction de ce qui lui paraît souhaitable » (Renai, 2009 : 87).

2. Méthodologie du bilan de compétences

- ▶ Offre une **réflexion systémique et non purement individuelle**: prise de conscience de son inscription dans un système, du poids du contexte social et environnemental sur le parcours de l'individu. Mise en lumière des marges de manœuvre de l'individu en connaissance de ce contexte.
- ▶ Pousse le travailleur à **reconstruire lui-même** son parcours professionnel et à **redonner du sens** ou « **confirmer** » a posteriori son parcours professionnel.
- ▶ Porteur du modèle du travailleur autonome capable de **réflexivité et de « travail sur soi »**.

Comment se déroule un bilan de compétences?

- ▶ Démarche à l'initiative du travailleur (pas obligation d'informer l'employeur);
- ▶ Durée: 12 à 18 heures étalées sur 2 à 3 mois;
- ▶ Différents temps: entretiens, évaluation, travail individuel (de la part du bénéficiaire et du conseiller), entretiens de suivi;
- ▶ Même conseiller pendant tout le processus;
- ▶ Conseiller soumis à une déontologie stricte (notamment secret professionnel);
- ▶ Le contenu du bilan varie selon le profil et les besoins du travailleur.

3. L'origine de la demande de bilan

Souvent associée à des questions de BET!

Persistance de l'attachement à la fonction, à la mission, au contenu du travail. Mais crainte de perte d'emploi pour certains... **D'accord**

Vous avez le sentiment de faire un travail utile à la société 86,2%

Vous êtes en accord avec les missions et valeurs de votre institution 73,3%

Vous avez la sécurité d'emploi 78,2%

Vous avez suffisamment d'autonomie dans votre travail 80,1%

Vous sentez que vous allez devoir bientôt changer d'emploi 37,2%

... Mais problèmes relationnels au travail, manque de soutien, de reconnaissance **D'accord**

Il y a une bonne communication au sein de votre équipe 48,7%

Votre supérieur vous soutient dans vos tâches 46,1%

Vous vous sentez reconnu pour le travail que vous accomplissez 42,5%

Vous avez le soutien de l'équipe avec laquelle vous travaillez 65,2%

Vos compétences sont reconnues à leur juste valeur 46,7%

3. L'origine de la demande de bilan

Souvent associée à des questions de BET!

Charge mentale, émotionnelle, fatigue, épuisement	D'accord
Votre travail vous affecte émotionnellement	78,9%
Lorsque vous quittez le travail, vous continuez à vous tracasser	75%
A cause du travail, vous êtes épuisé en fin de journée	73,4%
Vous êtes stressé par votre travail	73%

Résultat: perte de sens, démotivation, insatisfaction → BC pour redynamiser la motivation	D'accord
Vous êtes démotivé par votre travail	72%
Vous vous épanouissez personnellement au travail	41,7%
Vous êtes satisfait de votre situation professionnelle actuelle	48,2%

Rapport à la carrière

Une perception globalement positive du parcours professionnel et des capacités/compétences dans le travail actuel... **D'accord**

Vous êtes satisfait de votre parcours professionnel 77,3%

Vous avez confiance en vos capacités à mener à bien les tâches professionnelles qui vous sont confiées 86,8%

Face à une nouvelle situation au travail, vous avez le sentiment d'avoir les capacités à trouver la solution 86,2%

Vous avez le sentiment d'avoir les capacités d'atteindre les objectifs attendus dans le cadre de votre travail 88,5%

... mais des difficultés d'orientation professionnelle **D'accord**

Vous n'avez pas encore trouvé le travail qui vous permet de vous réaliser 53,8%

Vous savez clairement quel type de travail vous correspond le mieux 42,1%

Vous avez des difficultés à faire des choix d'orientation professionnelle 74,2%

Vous avez confiance dans votre avenir professionnel 55,6%

Aspirations professionnelles et personnelles

- 1. Développer un projet personnel en dehors de votre activité professionnelle principale : 27,5%**
- 2. Diminuer le stress au travail : 23,6 %**
- 3. Suivre des formations : 23 %**
- 4. Quitter le secteur dans lequel vous travaillez pour un autre : 22,3 %**
- 5. Augmenter la motivation au travail : 20,2 %**
- Avoir un poste qui correspond mieux à ses qualifications : 19,2 %
- Avoir plus de responsabilités et d'autonomie : 14,6 %
- Plus de reconnaissance pour le travail effectué : 13,9 %
- Changer de fonction au sein de l'organisme : 11,1 %
- Un meilleur salaire : 10,8 %
- Élargir et enrichir vos tâches dans la même fonction : 10,1 %
- Changer d'employeur dans le même secteur : 9,4 %
- Une situation d'emploi plus stable et sécurisante : 9,4 %
- Aménagement du poste de travail pour la fin de carrière : 9,4 %
- Accéder à un poste hiérarchique : 7,7 %
- Modifier ses relations avec les collègues : 6,3 %
- Aménager son poste de travail en fonction de l'état de santé : 5,6 %
- Modifier les relations avec la direction : 5,2 %
- Aménager son horaire de travail : 5,2 %
- Diminuer son temps de travail : 4,9 %
- Augmenter son temps de travail : 4,9 %
- Autre définition des tâches : 4,8 %

Les attentes vis-à-vis du bilan de compétences

- 1. Identifier l'ensemble de vos compétences professionnelles et de vos atouts : 55,7 %**
- 2. Avoir une vision plus claire des possibilités concernant votre avenir professionnel : 37,6 %**
- 3. Augmenter vos capacités à faire des choix concernant votre carrière : 35,9 %**
- 4. Mieux vous connaître au niveau de votre personnalité et votre rapport au travail : 29,3 %**
- 5. Augmenter votre confiance en vous et en vos capacités : 29,3 %**
- Avoir une vision plus claire du marché de l'emploi et des pistes d'évolution de votre carrière : 24 %
- Trouver des pistes d'amélioration par rapport à vos difficultés et points faibles au travail : 13,9 %
- Faire le point sur votre vie professionnelle de manière générale, sans attente particulière : 13,2 %
- Réfléchir sur votre fonction actuelle au niveau de ses objectifs et de son sens : 12,9 %
- Avoir une vision plus claire des possibilités d'aménagement de votre fin de carrière : 7,7 %
- Vous donner les moyens d'aménager votre fonction actuelle : 5,9 %
- Avoir une vision plus claire des possibilités de formation : 5,9 %
- Trouver des solutions pour améliorer votre gestion et organisation de vos tâches : 4,5 %
- Mieux connaître les dispositifs de valorisation des compétences : 4,2 %
- Mieux connaître les opportunités, contraintes et ressources de votre environnement de travail : 3,1 %

4. Les indicateurs de bien-être

Comparaison AVANT-APRES (N = 149)

Maintien/développement de l'attachement à la fonction et diminution de la perspective de changement d'emploi	AVANT	APRES
Vous avez le sentiment de faire un travail utile à la société	84%	93,5%
Vous avez suffisamment d'autonomie dans votre travail	84,1%	83,4%
Vous sentez que vous allez devoir changer d'emploi bientôt	31,8%	22,9%
Vous avez la sécurité d'emploi	83,5%	77,4%
Vous êtes en accord avec les missions et valeurs de votre institution	74,4%	77,2%
Légère diminution de la charge mentale, émotionnelle et du stress	AVANT	APRES
Vous êtes stressé par votre travail	76,4%	59,6%
A cause du travail, vous êtes épuisé en fin de journée	76,7%	70,5%
Lorsque vous quittez le travail, vous continuez à vous tracasser	75,9%	65,5%
Votre travail vous affecte émotionnellement	79,3%	74,2%

4. Les indicateurs de bien-être

Comparaison AVANT-APRES (N = 149)

Meilleure perception du contexte de travail (organisationnel, relationnel, reconnaissance, soutien)	AVANT	APRES
Il y a une bonne communication au sein de votre équipe	43,9%	53,6%
Votre supérieur vous soutient dans vos tâches	48,5%	54,5%
Vos compétences sont reconnues à leur juste valeur	48,2%	64,8%
Vous avez le soutien de l'équipe avec laquelle vous travaillez	61,8%	70,5%
Vous vous sentez reconnu pour le travail que vous accomplissez	43,6%	56,4%
Résultat majeur: Augmentation importante de la motivation et de la satisfaction	AVANT	APRES
Vous êtes satisfait de votre situation professionnelle actuelle	48,6%	74,1%
Vous êtes démotivé par votre travail	71,1%	42%
Vous vous épanouissez personnellement au travail	42%	57,8%

Rapport à la carrière

Comparaison AVANT-APRES (N = 149)

Maintien de la perception globalement positive des capacités/compétences dans le travail	AVANT	APRES
Vous avez confiance en vos capacités à mener à bien les tâches professionnelles qui vous sont confiées	86,8%	87,5%
Face à une nouvelle situation au travail, vous avez le sentiment d'avoir les capacités à trouver la solution	84,8%	89,6%
Vous avez le sentiment d'avoir les capacités d'atteindre les objectifs attendus dans le cadre de votre travail	86,8%	86,3%
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	39,4%	84%
Vous avez des difficultés à faire des choix d'orientation professionnelle	74,5%	32,3%
Vous avez confiance dans votre avenir professionnel	52,7%	69,7%

L'évolution de la 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.	34,2
Non, ma situation professionnelle n'a pas encore changé, mais je pense qu'elle va évoluer dans un avenir proche.	32,9
Oui, ma situation professionnelle a changé récemment.	32,9

▶ Un certain nombre de répondants en « phase de transition ».

▶ L'absence d'évolution ne signifie pas absence d'impact du BC.

L'évolution de la situation professionnelle

- 1. Vous développez ou allez bientôt développer un projet personnel en dehors de votre activité professionnelle principale: 32,9% (Souhait de 26,8% AVANT)**
- 2. Vous suivez ou allez bientôt suivre une/des nouvelle-s formation-s: 28,2% (Souhait de 23,5% AVANT)**
- 3. Vous avez ou allez bientôt avoir une autre définition de vos tâches: 19,5% (Souhait de 4,7% AVANT)**
4. Vous avez quitté ou allez bientôt quitter le secteur dans lequel vous travaillez pour un autre: 14,8% (Souhait de 25,5% AVANT)
5. Vous avez changé ou aller bientôt changer de fonction au sein de votre organisme: 11,4% (Souhait de 11,4% AVANT)
6. Vous avez changé ou allez bientôt changer d'employeur en restant dans le même secteur d'activité: 10,1% (Souhait de 6,7% AVANT)
7. Vous avez diminué ou allez bientôt diminuer votre temps de travail: 9,4% (Souhait de 6,7% AVANT)
8. Vous avez un autre aménagement de votre horaire ou vous allez bientôt avoir un autre aménagement de votre horaire : 6,7% (Souhait de 6% AVANT)
9. Vous avez eu ou vous allez bientôt avoir une augmentation de votre salaire : 4% (Souhait de 10,7% AVANT)
10. Vous avez accédé ou allez bientôt accéder à un poste hiérarchiquement supérieur : 2,7% (Souhait de 7,4% AVANT)
11. Vous avez augmenté ou vous allez bientôt augmenter votre temps de travail : 1,3% (Souhait de 4% AVANT)

Les apports du bilan de compétences (avec ou sans changement de situation)

- ▶ Meilleure connaissance de son environnement institutionnel / organisationnel
- ▶ Meilleure connaissance de son fonctionnement au travail (personnalité au travail)
- ▶ Nouvelle lecture du parcours professionnel
- ▶ Nouvelle lecture de la situation professionnelle
- ▶ Meilleure affirmation de soi, notamment vis-à-vis de la hiérarchie (mettre ses limites, définir la fonction...)
- ▶ Ouverture du « champ des possibles »

L'évolution de la satisfaction au travail

Ma satisfaction au travail s'est dégradée	14,3%
Ma satisfaction au travail n'a pas évolué ces derniers mois	30,7%
Ma satisfaction au travail s'est améliorée	55%

- 1. Vous avez augmenté votre motivation au travail: 32,2% (Souhait de 20,8% AVANT)**
- 2. Vous avez diminué votre stress au travail: 26,2% (Souhait de 25,5% AVANT)**
- 3. Vos relations avec vos collègues ont évolué positivement : 22,1% (Souhait de 6,7% AVANT)**
4. Vous avez élargi et enrichi vos tâches dans votre fonction actuelle: 21,5% (Souhait de 13,4% AVANT)
5. Vous avez le sentiment d'être mieux reconnu-e pour le travail que vous effectuez : 18,8 % (Souhait de 14,1% AVANT)
6. Vos relations avec la direction ont évolué positivement: 18,1% (Souhait de 6,7% AVANT)
7. Vous avez plus de responsabilité et d'autonomie dans votre travail: 14,8% (Souhait de 14,8% AVANT)
8. Vous avez le sentiment que votre poste correspond mieux à vos qualifications : 12,8% (Souhait de 14,1% AVANT)
9. Vous avez le sentiment d'avoir une situation d'emploi plus stable et sécurisante: 6% (Souhait de 6% AVANT)

5. 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.	13,2
Oui, en partie. Le Bilan m'a permis de prendre certaines décisions, mais d'autres facteurs ont contribué à cette évolution.	64
Oui, totalement. Le Bilan de compétences a eu un impact décisif sur l'évolution de ma situation professionnelle ces dernier mois.	22,1

Avez-vous le sentiment que le BC a eu un impact sur votre satisfaction au travail?	%
Non, pas du tout.	14,8
Oui, un impact positif	81,7
Oui, un impact négatif	2,1

Rôle de l'employeur dans l'accompagnement à l'évolution professionnelle

- ▶ 44,5% des répondants ont informé leur employeur.
 - ▶ Parmi eux, 73,4% se sentent soutenus.
 - ▶ Ceux qui en parlent → plus nombreux à avoir une évolution positive de leur situation et satisfaction au travail. Plus nombreux à avoir eu une amélioration des relations avec la direction.
 - ▶ Ceux qui se sentent soutenus → plus nombreux à dire que leur situation professionnelle a changé que ceux qui ne se sentent pas soutenus. Ils sont aussi significativement plus nombreux à dire que leur satisfaction au travail s'est améliorée.
 - ▶ La non-atteinte des objectifs est parfois due au manque de soutien de l'employeur. Supérieur hiérarchique = rôle de « relai » en étant à l'écoute des aspirations du travailleur.
- Question importante des relais.

La situation des publics-cibles après le bilan

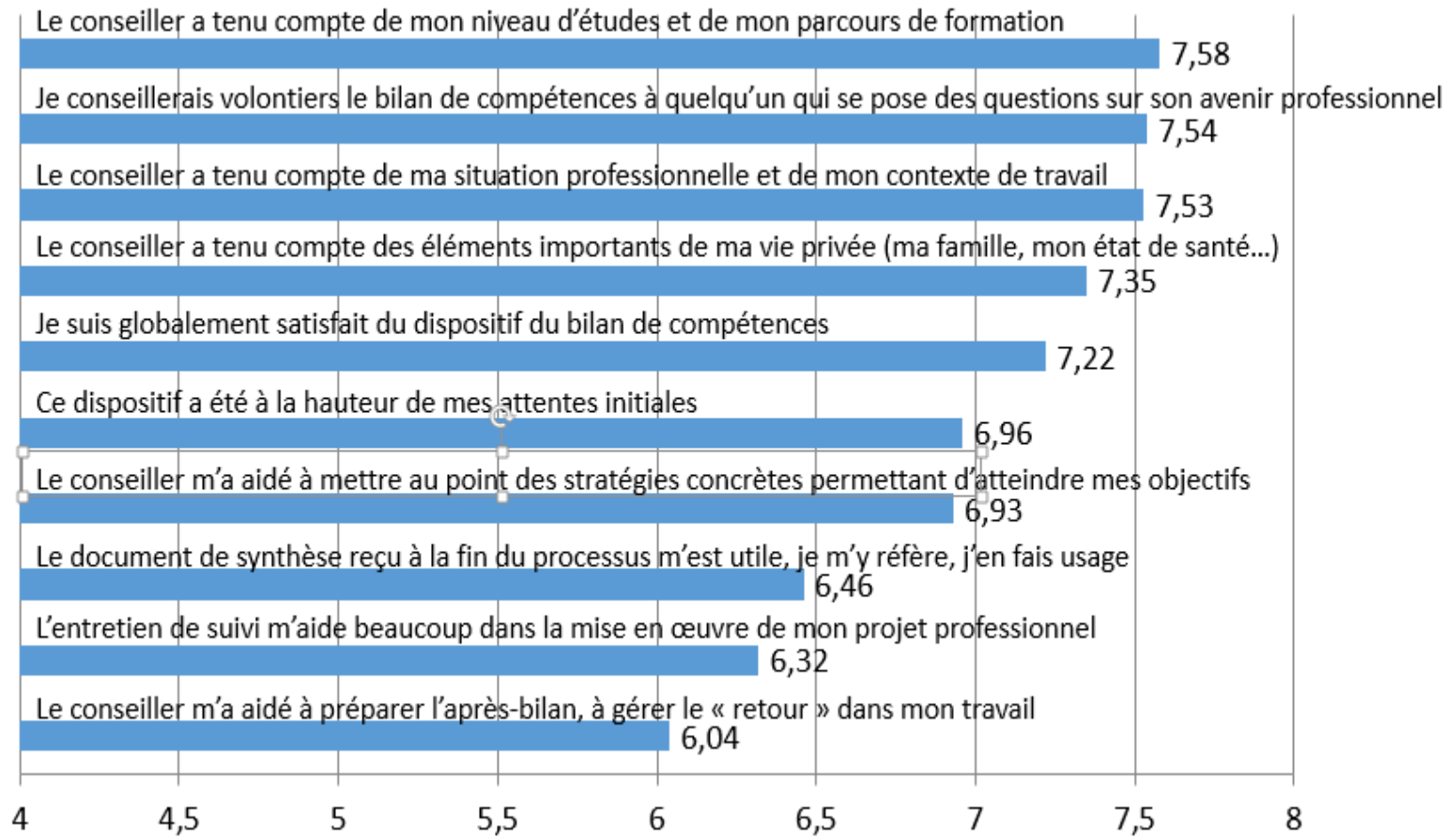
- ▶ Les personnes ayant 45 ans ou plus (45+) (N = 82) ;
- ▶ Les personnes ayant un problème de santé (SANT) (N = 47);
- ▶ Les personnes ayant un niveau de qualification ne dépassant pas le CESS (CESS MAX) (N = 30).

Avez-vous le sentiment que le Bilan de compétences a eu un impact sur votre satisfaction au travail ?	TOTAL	CESS MAX	45 ANS ET +	SANTE
1. Non, pas du tout.	14,8 %	17,2 %	15,2 %	11,6 %
2. Oui, un impact positif	81,7 %	75,9 %	81 %	79,1 %
3. Oui, un impact négatif	2,1 %	6,9 %	1,3 %	4,7 %

6. 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.	1,4
Non, pas vraiment. Par contre, il m'a permis d'atteindre d'autres objectifs auxquels je n'avais pas pensé.	14
Oui, en partie. Le Bilan m'a permis d'atteindre certains objectifs que je m'étais fixés, mais pas tous.	46,2
Oui, totalement. Le Bilan m'a permis d'atteindre l'ensemble des objectifs que je m'étais fixés.	37,8

6. Evaluation du dispositif par les travailleurs



7. Conclusion

- ▶ Le dispositif **répond bien** à une demande des travailleurs (cf. plus de 400 demandes).
 - ▶ Les travailleurs pas seulement dans une optique de « réaction » à une situation jugée menaçante, mais souvent dans une optique de « **prévention** », un **rapport actif au travail**, une mobilisation du BC pour **redynamiser** le parcours professionnel et pour **tenir** tout au long de la carrière. **Sentiment d'utilité sociale** bien présent mais à entretenir. Volonté de s'adapter et **d'accompagner le changement** plutôt que le subir. Volonté d'entretenir le sens du travail.
- **Travail sur soi** des travailleurs sur autrui

7. Conclusion

- ▶ Le dispositif exerce bien des **effets positifs d'ordres divers** chez une grande partie des répondants.
- ▶ Pas toujours un **changement de situation** (formation, réorientation, activité extra-professionnelle...) → 1/3 des répondants (+ 1/3 en phase de transition)...
- ▶ ... mais très souvent une **évolution positive de la satisfaction** professionnelle et personnelle: meilleure connaissance de soi, augmentation de la motivation, clarification de la situation professionnelle, meilleure affirmation de soi au travail → impacts sur les relations avec collègues et directions → Parfois effets GRH → Amélioration du BET et retour du sens au travail.

Pistes d'action

- ▶ **Stratégies de communication:** Le temps long de la diffusion de l'information, le temps long de la prise de décision, les craintes par rapport au dispositif (méconnaissance ou idées reçues à déconstruire), par rapport à la réaction du milieu de travail (informations ciblées pour les responsables d'institution)
- ▶ Différents publics, différentes situations, différentes attentes → **différentes formules du BC?** La durée, la rythmicité, les outils utilisés, le choix de l'opérateur → vers 2 voire davantage de formules?
- ▶ Souhait généralisé d'un **suivi post-bilan**, d'un **accompagnement au changement** → idées pour assurer la **transition**? Suivi à plus long terme? Ou articulations avec d'autres dispositifs? Coaching, supervision, interventions...

Volet B: Soutien aux opérateurs

Objectifs? espaces d'échanges entre opérateurs pour:

- ▶ garantir une **qualité** de travail,
- ▶ objectiver les **conditions optimales** de réalisation d'un BC
- ▶ Construire des **documents de référence**.

Comment? 10 opérateurs répartis en trois groupes de travail:

- ▶ **Groupe de travail « charte »** (charte qualité et charte déontologique)
- ▶ **Groupe de travail « référentiels »** (descriptif de fonction et référentiel de compétences)
- ▶ **Groupe de travail « bonnes pratiques »** (accompagnement des publics-cibles)

Volet B: Soutien aux opérateurs

Résultats? 4 documents de référence:

- ▶ Repères déontologiques du conseiller en bilan;
 - ▶ Principes de qualité;
 - ▶ Descriptif de fonction du conseiller en bilan;
 - ▶ Référentiel de compétences du conseiller en bilan.
- Les documents se trouvent dans la synthèse du rapport.