



Évaluation du bilan de compétences : résultats et éclairage sur les parcours professionnels

David Laloy

Vendredi 22 novembre 2024

Journée d'étude sur le bilan de compétences

1. Méthodologie de l'évaluation

Comparaison AVANT-APRES

- **Etude statistique:** questionnaire « Avant-Après » à destination des participant.es au BC.
→ **873 correspondances avant-après.**
- **Etude qualitative:** 54 entretiens avant, 42 entretiens après
→ **42 correspondances avant-après.**
- **Investigations auprès des employeurs** de certain.es participant.es au Bilan de Compétences (**20 rencontres**).
- **Intervisions avec les opérateurs:** Echanges de pratiques et co-construction de documents de référence (depuis 2013, **une 20aine d'intervisions, 13 documents de référence produits**).



Une perte de sens

Des craintes liées à l'âge

Des troubles musculosquelettiques

Des conflits relationnels au travail

Un besoin de changement

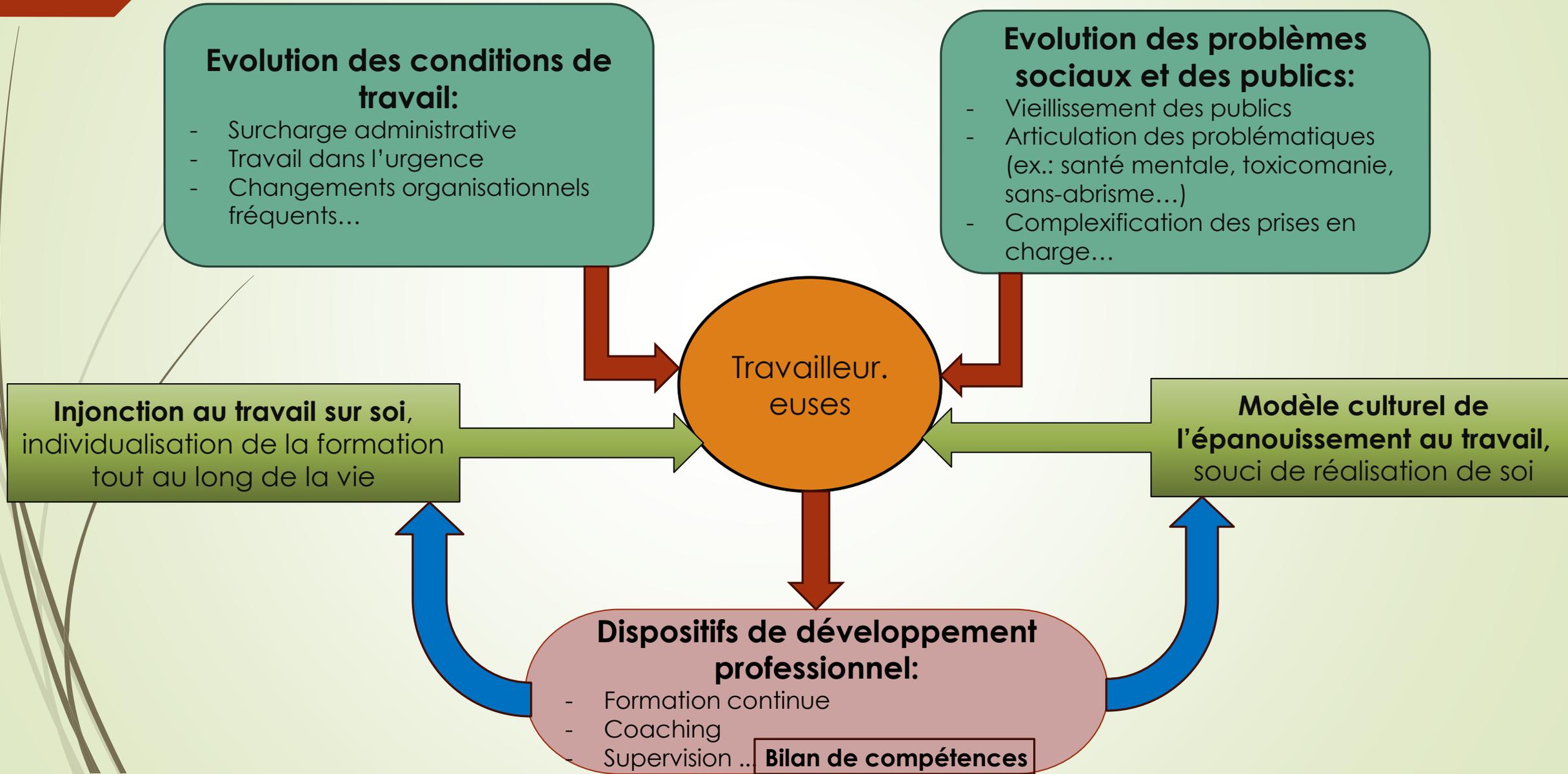
Des conflits de valeurs

Un burnout

Une perte de motivation

Un manque de reconnaissance

Un monde du travail caractérisé par ...

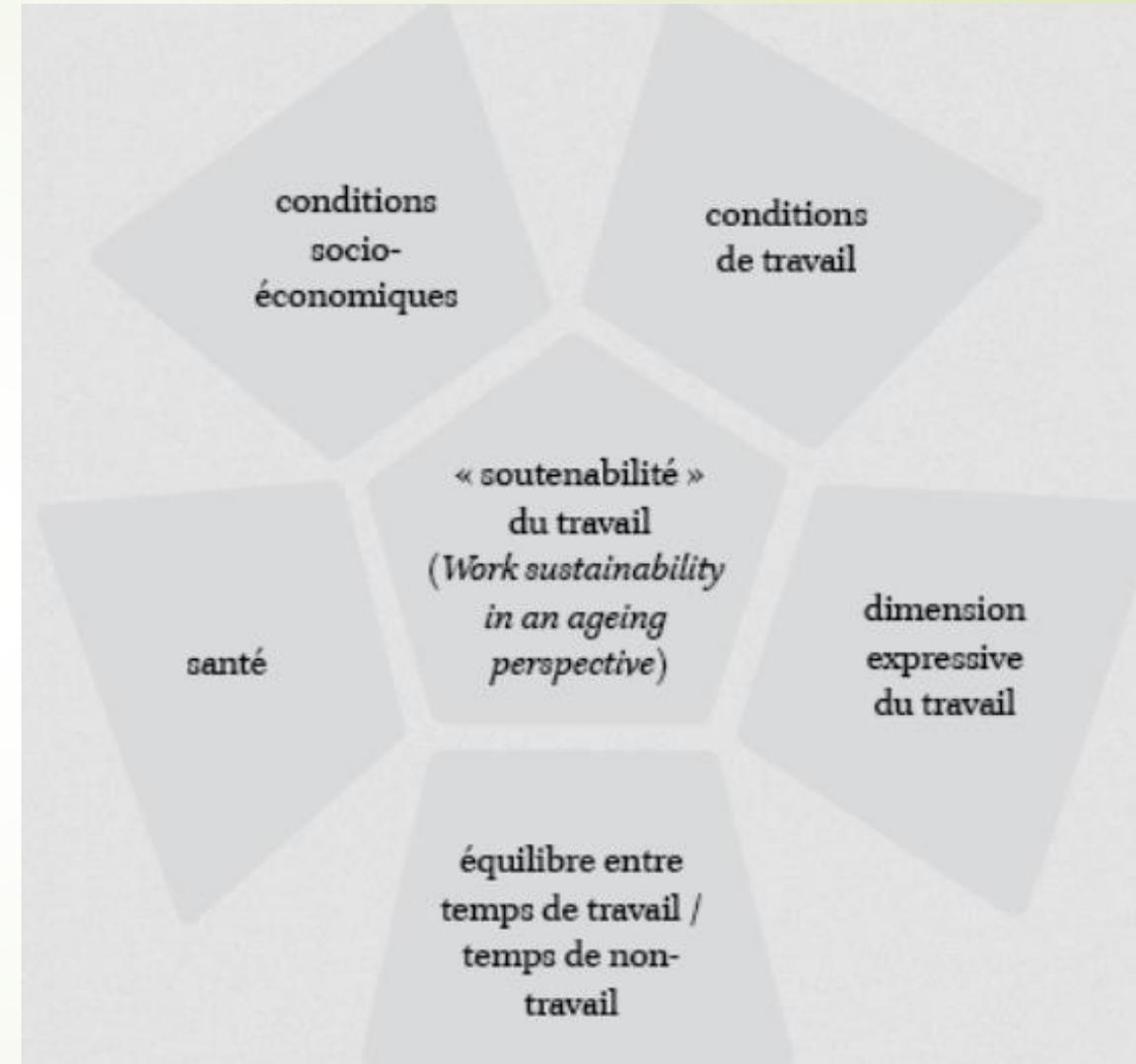


Des parcours professionnels ...

- ... **plus éclatés**, moins linéaires, semées de bifurcations (choisies ou subies). En moyenne, les répondant.es... :
 - Ont connu **3,38 employeurs** différents;
 - Ont travaillé dans **2,38 secteurs** différents;
 - Ont occupé **2,39 fonctions** différentes.
- ... **plus insécurisés** ... :
 - **47,1%** pensent qu'ils vont être contraint.es de changer d'emploi dans un avenir proche.
 - **58,2%** n'ont pas confiance dans les capacités de leur institution à affronter les défis qui la touchent.
 - **15,5%** pensent qu'ils trouveraient facilement un autre emploi s'ils devaient en changer.

Une aspiration à plus de soutenabilité

- Travail soutenable: Un travail
 - capable de « **régénérer et développer** les ressources humaines et sociales qu'il mobilise »;
 - qui permet le « **maintien** dans les situations de travail **tout au long d'une vie professionnelle** » (Vendramin & Parent-Thirion, 2019).
- Importance de la prise en compte des **parcours**.
- Expressions de craintes de **ne pas pouvoir « durer »**.
- Phénomènes **d'épuisement au travail**, des **risques psychosociaux**, taux important de **burnout**...



2. Ce qui conduit à faire un bilan de compétences

- L'expression d'un mal-être qui menace la « soutenabilité » du travail
- Des craintes concernant la capacité de « durer »
- Une aspiration au changement
- Des difficultés d'orientation professionnelle



2.1. L'expression d'un mal-être qui menace la « soutenabilité » du travail

- Satisfaction concernant la situation professionnelle: **à peine 40%**.



2.1. L'expression d'un mal-être qui menace la « soutenabilité » du travail

- Motifs majeurs d'insatisfaction / de mal-être au travail:
- Manque de temps pour réaliser son travail: **49,4%**

2.1. L'expression d'un mal-être qui menace la « soutenabilité » du travail

- **Mot** : « C'est éprouvant, on n'a même pas le temps d'aller faire des photocopies, d'aller souffler 2-3 minutes, ça, ça n'existe pas ! Et c'est vrai que ça, c'est pas... ça rend, quand on est fatigué ou à bout, on ne peut pas dire, je vais aller marcher 1/4 h, c'est compliqué ! » (Aurore, éducatrice dans une organisation de jeunesse, en burnout).



2.1. L'expression d'un mal-être qui menace la « soutenabilité » du travail

- Motifs majeurs d'insatisfaction / de mal-être au travail:
 - Exposition à des risques psychosociaux: **80,9%**
 - Exposition à des risques physiques: **35,4%**

2.1. L'expression d'un mal-être qui menace la « soutenabilité » du travail

« Les conditions de travail sont de pire en pire, fatalement, moi, il y a 30 ans que je suis là, les jeunes que j'ai connus il y a 30 ans sont toujours là. Avec les handicaps qu'ils avaient il y a 30 ans plus le vieillissement, plus les handicaps physiques qui se sont surajoutés, plus toutes des contraintes qui se sont surajoutées, ... »

(Dominique, éducatrice dans une structure résidentielle pour personnes en situation de handicap, 45+, CESS MAX, Problèmes de santé).

2.1. L'expression d'un mal-être qui menace la « soutenabilité » du travail

- Motifs majeurs d'insatisfaction / de mal-être au travail:
 - Être affecté émotionnellement par son travail: **84,6%**
 - Mauvaise communication dans l'équipe: **58,2%**
 - Etat de santé qui se détériore: **57,4%**



2.1. L'expression d'un mal-être qui menace la « soutenabilité » du travail

- ➔ Motifs majeurs d'insatisfaction / de mal-être au travail:
 - Stress: **74,8%**
 - Démotivation: **74,8%**
 - Manque d'épanouissement: **65%**

2.1. L'expression d'un mal-être qui mène à l'absence de travail

« Je ne m'y retrouve plus ! (...) C'est la politique générale de l'immigration qui me semble déplorable. Je me retrouve confrontée à des injustices qui sont parfois difficiles à expliquer aux gens, de ne pas pouvoir se faire rejoindre par leur famille parce qu'ils ne travaillent pas ou parce que la loi ne leur permet pas, alors que ça me semble un droit fondamental, alors je fais quoi ? Je sers à quoi ? Quel est mon rôle dans tout ça ? Alors je me dis, est ce que j'ai encore envie de faire ça pendant 11 ans ? » (Inès, assistante sociale dans le secteur de l'immigration, 45+)

2.1. L'expression d'un mal-être qui menace la « soutenabilité » du travail

- Motifs majeurs d'insatisfaction / de mal-être au travail:
 - Se sentir épuisé.e en fin de journée: **80%**
 - Se tracasser pour le travail durant les temps de vie personnelle: **77,5%**
 - Manque de reconnaissance pour le travail accompli : **64,4%**
 - Manque de soutien du supérieur: **60,1%**

2.1

« Quand il fait ses speeches, là, quand il y a des festivités ou quoique ce soit, il met toujours en avant l'équipe kiné-ergo, (...) et le personnel soignant, faut quand même se rendre compte que sans nous, ça ne tourne pas ! mais on n'est jamais mis... au-dessus quoi ! Alors que c'est quand même grâce à nous que sa boîte, elle tourne ! (...) C'est quand même nous qui faisons le sale boulot, qui sommes là les week-ends, les ergo et les kinés, ils sont pas là les week-ends ! Donc... pas beaucoup de reconnaissance ! »
(Mélusine, aide-soignante dans une maison de repos, CESS MAX)

- Manque d'accompagnement
- Manque de soutien du supérieur: **60,1%**



2.2. Des craintes concernant la capacité de « durer »

- **48,6%** n'ont pas confiance dans leur avenir professionnel et l'évolution positive de leur carrière.

2.2. Des craintes concernant la capacité

« Je ne me vois pas continuer avec un stress comme ça sinon je vais mourir avant mes 65 ans. Je ne dors pas bien, j'ai de la tension. Ce sont des signes physiques qui montrent que ça ne va pas bien. » (Catherine, cadre infirmière en hôpital, 45+)

avenir
leur

2.2. Des craintes concernant la capacité

« Je ne me
stress
avan
j'
E
pa

« Maintenant je me pose la question de mon orientation parce que je me rends compte que je ne me vois pas faire ça toute ma vie, parce que c'est un métier qui prend vraiment beaucoup physiquement; parce que c'est quand même un travail lourd, par moment. Et je ne sais pas non plus si je supporterais à long terme d'être tout le temps dans les cris, dans les pleurs. » (Hélène, puéricultrice dans une crèche, CESS MAX)



2.3. Une aspiration au changement

Une impression d' « avoir fait le tour », de « stagner ».

Une volonté de:

- Elargir le champ des possibles.
- « Rebattre les cartes » (Marquis, 2015).
- Explorer ses potentialités.

2.3. Une aspiration au changement

« Oui, je gagne bien ma vie, enfin tout à fait correctement, j'ai pas de problème, j'ai la sécurité, c'est confortable... mais y'a un truc plus fort que moi au fond de moi qui me dit... 'bin ouais, mais il y a un moment où il va falloir que t'acceptes que t'as envie de faire d'autres choses, et que du coup t'as peur, oui, de quitter tout ça, surtout vu les conditions, mais la vie c'est pas rester dans un endroit parce qu'on a peur d'autre chose en fait ! » (Mascha, responsable d'activités, éducation permanente, CESS MAX)



2.4. Des difficultés d'orientation professionnelle

- Ne pas savoir quel type de travail correspond le mieux à sa personnalité et ses capacités: **63,8%**
- Des difficultés à faire des choix d'orientation professionnelle: **78,1%**
- Des regrets par rapport à des choix d'orientation professionnelle passés: **63,8%**

2.4. Des difficultés liées à l'orientation

pro

« Je pense que c'est ça, j'ai besoin d'une espèce de nettoyage de terrain parce que là, en fait, ça fuse dans tous les sens. Il faut que je me recentre aussi, je ne peux pas, un jour, vouloir être couturière et puis le jour d'après, vouloir être régisseuse, quoi. Ça n'a aucun sens, et à un moment donné, il faut que je me... » (Sophie, Fonction administrative dans un théâtre)

et

■ Le nombre de choix

d'orientation choisies par les personnes interrogées: **63,8%**



3. Après le bilan de compétences

- Une amélioration du bien-être au travail
- Une relecture du parcours professionnel et de meilleures capacités d'orientation
- Un changement de situation professionnelle
- Une mise en mouvement autour d'un projet
- En phase de transition
- Changement des représentations

3.1. Une amélioration du bien-être au travail

- La quasi-totalité des indicateurs évoluent dans le bon sens.
- Satisfaction globale:
40% → 63,7%
- Des évolutions majeures.
- D'autres évolutions plus timides car concernent des aspects inhérents à la nature du travail ou à l'organisation sur laquelle les personnes ont peu de prise.

Quelques évolutions majeures	AVANT	APRES
Vous vous sentez actuellement stressé.e par votre travail (N = 840 ; N = 770)	74,8%	57,3%
Vous vous sentez suffisamment reconnu.e pour le travail que vous accomplissez (N = 836 ; N = 775)	35,6%	54,9%
Vous vous sentez actuellement démotivé.e par votre travail (N = 840 ; N = 777)	74,8%	45,5%
En général, vous avez le sentiment de vous épanouir personnellement dans votre travail (N = 837 ; N = 762)	35%	53,8%
Vous avez suffisamment l'occasion de développer vos compétences professionnelles (N = 817 ; N = 781)	43%	60,7%

3.1. Une amélioration du bien-être au travail

	TOTAL (N = 779)
Ma satisfaction au travail s'est dégradée	18,7%
Ma satisfaction au travail n'a pas évolué ces derniers mois	31,7%
Ma satisfaction au travail s'est améliorée	49,3%

3.1. Une amélioration du bien-être au travail

- Diminution du stress au travail: 34,8% (N = 726)
- Augmentation de la motivation au travail: 31,7% (N = 723)
- Se sentir mieux reconnu.e pour le travail effectué : 23,2% (N = 713)
- De meilleures relations avec les collègues : 23% (N = 710)
- Un élargissement et un enrichissement des tâches : 21,3% (N = 710)
- Plus de responsabilité et d'autonomie : 20% (N = 708)
- De meilleures relations avec la direction : 16,9% (N = 705)
- Un poste qui correspond mieux aux qualifications : 15,2% (N = 708)
- De meilleures relations avec les bénéficiaires : 12,7% (N = 537)
- Une situation d'emploi plus stable et sécurisante : 8,1% (N = 695)

3.2. Une relecture du parcours professionnel et de meilleures capacités d'orientation

Ressentis par rapport au parcours professionnel et aux compétences	AVANT	APRES
Vous savez clairement quel type de travail correspond le mieux à votre personnalité et vos capacités (N = 813 ; N = 777)	36,2%	81,2%
Vous avez des difficultés à faire des choix en ce qui concerne votre orientation professionnelle (N = 829 ; N = 756)	78,1%	41,7%
En règle générale, vous avez confiance dans votre avenir professionnel et l'évolution positive de votre carrière (N = 789 ; N = 757)	51,4%	67,8%
Il vous arrive de regretter certains de vos choix d'orientation professionnelle passés (étude, expérience professionnelle...) (N = 606 ; N = 555)	63,8%	43%

3.2. Une relecture du parcours professionnel et de meilleures capacités d'adaptation

Ressentis
profes

Vo
co
ca

Vo
qui
(N = 8

En règle générale,
votre avenir profes
positive de votre carrière

Il vous arrive de regretter vos choix
d'orientation professionnelle (études,
expérience professionnelle...) (N = 606 ; N = 555)

« 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 ». « 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, éducateur dans l'aide à la jeunesse, 45+)

« **Parcours retourné** » : « donner a posteriori du sens au parcours »
(Hardy-Dubernet, 2007)

3.3. Un 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 ? (N = 825)	
Non, ma situation professionnelle n'a pas changé et je ne pense pas qu'elle va évoluer dans un avenir proche.	28,7 %
Non, ma situation professionnelle n'a pas encore changé, mais je pense qu'elle va évoluer dans un avenir proche.	30,8 %
Oui, ma situation professionnelle a changé récemment.	40,5 %

3.3. Un changement de situation professionnelle

- Suivre une/des nouvelle.s formation.s: **34,5%** (N = 737)
- Développer un projet personnel en dehors de l'activité professionnelle principale: **34%** (N = 728)
- Changer de secteur : **21,3%** (N = 731)
- Avoir une autre définition de ses tâches: **16,7%** (N = 707)
- Changer d'employeur en restant dans le même secteur d'activité: **16,7%** (N = 713)
- Diminuer son temps de travail: **15,2%** (N = 704)
- Changer de fonction : **11%** (N = 697)
- Avoir un autre aménagement d'horaire : **7,6%** (N = 687)
- Avoir une augmentation de salaire : **6%** (N = 697)
- Augmenter son temps de travail : **5,4%** (N = 689)
- Accéder à un poste hiérarchiquement supérieur : **5,1%** (N = 695)



3.4. Une mise en mouvement autour d'un projet

- Mise en lumière des **compétences**
- Augmentation de la **confiance en soi**
- **Stratégies / étapes** pour l'opérationnalisation d'un projet
- Evaluation des **risques** liés à un projet
- **Déblocage** de certains freins à l'évolution
- **Se donner l'autorisation** de changer

3.4. Une mise en mouvement autour d'un projet

- M...
« Oui, elle était vraiment très soutenante et, euh, elle m'a appris beaucoup de choses dans le sens où elle m'a appris à avoir confiance en moi et, et c'est ce qui fait que j'ai aussi postulé et que j'étais, j'étais déterminée quoi ! C'est pas seulement postuler et puis on verra comme ça, non, j'étais déterminée (...). » (Patricia, employée administrative dans un hôpital psychiatrique, 45+, santé, CESS MAX).
- De...
- Se donner...

« Avant ça, j'aurais jamais su envoyer une lettre de motivation et un CV à quelqu'un. Vous voyez, j'aurais toujours ce blocage de... comme si je pouvais pas, comme si j'avais quelque chose qui me retenait dans mon... où j'étais, enfin à la crèche où j'étais. (...) C'est comme si je trahis, c'est comme si c'était une trahison, comme ça, de, par rapport à l'autre travail, j'arrivais pas à passer cette limite qui pourtant... » « Elle m'a permis de m'autoriser, à faire, à changer de vie professionnelle, comme si j'avais, comme... comme si... j'avais besoin d'une autorisation ! » (Alexandra, puéricultrice dans une crèche, CESS MAX).

3.5. En phase de transition

➤ Environ 1/3 des répondants sont **en phase de transition** au moment de l'entretien APRES.

➤ **Phase nécessaire pour mettre en œuvre le projet construit durant le BC**, mais pas toujours facile à vivre

- Bouleversement identitaire
- Processus de deuil
- Temps long de la mise en place du changement
- La négociation avec l'entourage professionnel et privé

Satisfaction au travail	Evolution de la situation professionnelle		
N = 768	Pas de changement	En phase de transition	Changement déjà effectué
Satisfaction dégradée	18,6%	22%	16,1%
Statu quo	48,7%	42,4%	10,9%
Satisfaction améliorée	32,7%	35,5%	72,7%

3.5. En transition

« 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, assistante sociale dans un service d'aide familiale, 45+, burnout, au chômage)

Evolution de la situation professionnelle

	En phase de transition	Changement déjà effectué
En phase de transition	22%	16,1%
Changement déjà effectué	48,7%	42,4%
Changement déjà effectué	32,7%	72,7%

- Bouleversement professionnel
- Processus de deuil
- Temps long de la mise en place du changement
- La négociation avec l'entourage professionnel et privé

3.5. En situation

« 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. Je suis assistante sociale dans un centre d'aide familiale, 45+, chômage) »

- Bouleverser le cadre
- Processus de deuil
- Temps long de la mise en place
- La négociation avec l'entourage privé

Evolution de la situation

« Je suis perdue, (...), je sais pas comment, parce que je n'ai pas mis en place tout ce que je suis censée mettre en place que là je n'ai pas encore lancé d'activité et que voilà, je ne sais pas si j'aurai des clients et, et donc... »

(Colette, responsable dans un centre d'action interculturelle, CESS MAX)

Changement effectué

3.5

« Les choses se sont de nouveau dégradées. J'étais partie avec quelque chose de très positif. Je suis de nouveau en train de ... je vais pas dire de retomber, c'est pas vrai, mais voilà: l'objectif de pouvoir suivre des formations, tout tombe à l'eau quoi ! Et... si le travailleur est intéressé de faire un bilan, voir un peu où il en est, je pense que l'employeur n'est pas spécialement intéressé ! (...) Tout ce qu'il voit c'est : la personne est absente, (...) ça me fait une personne en moins sur le terrain, et voilà ! »

(Viviane, Secrétaire dans une structure résidentielle pour PSH, CESS MAX, 45+, problèmes de santé)

- Boulev

- Processus

- Temps long de

- La négociation

entourage pr

inter-privé

CESS

3.5 « Les cl av

« Le deuil portant sur la fonction de soignant. Voilà, parce que j'ai fait un parcours, un beau parcours, j'ai appris beaucoup de choses, je suis sortie de là, je vais dire (...) Le deuil je l'ai fait, d'ailleurs j'ai dit, je ne veux plus me retrouver en tant que soignante ! C'est fini ! J'ai fermé une porte ! Parce que je me suis rendu compte que ça m'a mangé ! Et quand j'ai fait ma courbe d'évaluation, cette fameuse courbe entre vie privée et professionnelle, bin c'est vrai que, j'ai pu monter très haut, mais je suis descendu parfois très bas (...) » (Liliane, Infirmière en MRS, 45+, problèmes de santé)

- Boulev
- Processus
- Temps long de
- La négociation

partie
n

ESS

signe p... m... or privé



3.6. Changement des représentations

- Une meilleure connaissance de sa personnalité au travail
- Une plus grande confiance en soi
- Une autre lecture de la situation professionnelle

3.6. Changement de représentations

- Une meilleure connaissance de soi-même
- Une plus grande confiance en soi
- Une autre façon de voir le monde professionnel

« Bin, j'ai toujours fonctionné comme ça, mais sans le comprendre quoi, sans, sans... et le fait vraiment de mettre le doigt là-dessus, ça a vraiment changé ma vie ! Oui vraiment, j'ai vraiment senti, fiou, un soulagement de me dire, voilà quoi, il y a une explication, et d'être beaucoup plus conciliant, compréhensif... avec tout le monde, et bin voilà... » (Bernard, éducateur dans une organisation de jeunesse, 45+, santé)

« Ce qui a beaucoup changé depuis le bilan, c'est mon état d'esprit. J'arrive 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, cadre infirmière en hôpital, 45+)

liens
ionné comme
dre quoi,
ent de
raiment
t, j'ai
ement
une
ap plus
vec tout le
(Bernard,
rganisation de
45+, santé)

« Ce qu'
c'est

« Elle m'a bien cernée. Elle est arrivée à me faire prendre conscience et me faire accepter la situation telle qu'elle est ! (...) Je ne vais pas dire non plus qu'elle m'a fait me résigner, ce n'est pas cela. Elle voulait bien aller dans une autre direction avec moi, voir d'autres formations qui (...) mais moi je n'ai pas voulu parce que l'horaire que j'ai est quand même très confortable. Je suis tout près. » (Isabelle, Cuisinière-intendance en MR, CESS MAX)

M
Mais je
(Catherine,

**Sortir de la « tyrannie du
choix » et du mythe
« c'est mieux ailleurs »**