



Evaluation du projet « Bilan de Compétences »

Proposition de rapport final

12 juin 2015

Plan de présentation

1. Volet A: Evaluation du projet
 - Rappel des objectifs de l'évaluation
 - Méthodologie de l'évaluation
 - Présentation des résultats
2. Volet B: Soutien aux opérateurs

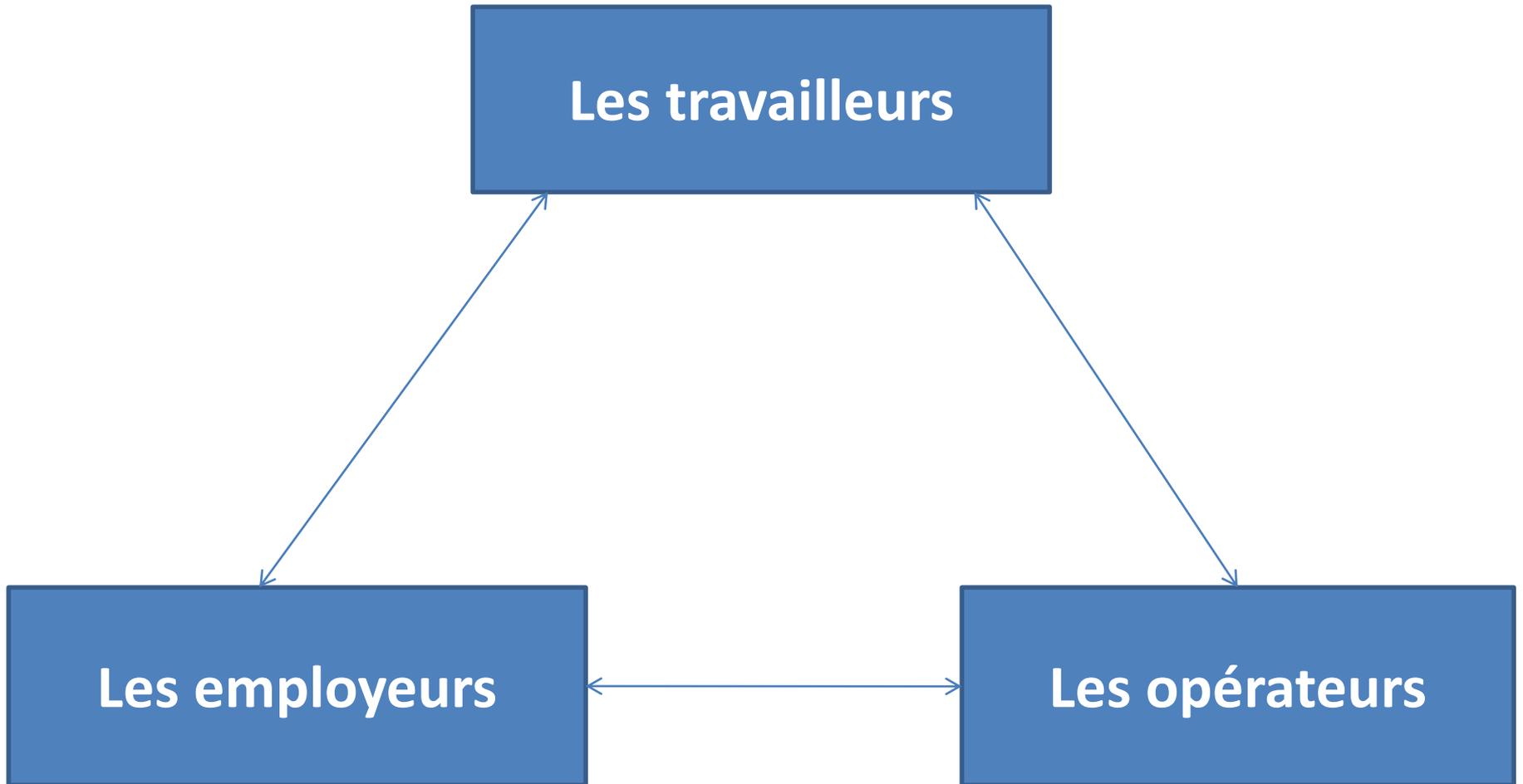
Volet A: Rappel des objectifs de l'évaluation

- Evaluation de l'impact du Bilan de Compétences pour les travailleurs.
- Focalisation sur 3 publics cibles (groupes à risque):
 - Les plus de 45 ans
 - 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.

Méthodologie de l'évaluation

- **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. Profil socio-démographique des répondants
2. Situation et parcours professionnels
3. Représentation des publics-cibles
4. Situation avant le bilan
5. Situation après le bilan
6. Contribution du bilan de compétences à l'évolution de la situation
7. Evaluation du dispositif par les travailleurs, les employeurs et les opérateurs
8. Conclusion, pistes d'action et discussion

1. Profil sociodémographique des répondants

- 84 % de femmes
- 94,8 % de nationalité Belge
- 70 % domiciliés en RW, 24,7 % domiciliés à BXL et 4,5 % domiciliés en FL

Âge	Effectif	Pourcentage
Moins de 31 ans	8	2,8
31-35	29	10,1
36-40	53	18,5
41-45	49	17,1
46-50	55	19,2
51-55	61	21,3
Plus de 55 ans	32	11,1

Niveau de qualification

Niveau de diplôme	Effectif	Pourcentage
Inférieur au CESI	3	1
Egal au CESI	5	1,7
Egal au CESS	49	17,1
Supérieur au CESS type court	166	57,8
Supérieur au CESS type long	64	22,3

Orientation du diplôme

Orientation du diplôme	Effectif	Pourcentage
Orientation éducative	72	25,1
Orientation santé	62	21,6
Orientation sociale	57	19,9
Orientation psychologie	24	8,4
Orientation générale (CESS)	18	6,3
Orientation administrative	13	4,5
Orientation enseignement	7	2,4
Orientation artistique	5	1,7
Orientation commerciale/ économique	5	1,7
Orientation gestion	4	1,4
Orientation droit	4	1,4
Autres	16	5,6
TOTAL	287	100

2. Situation professionnelle

- 98 % de CDI
- 49,5 % de temps plein.
- Les temps partiels majoritairement plus d'un mi-temps: 34,1%.
- Parmi les temps partiel, 31% en réduction volontaire et temporaire (crédit-temps, pause carrière, congé parental...)

Ancienneté dans le parcours (nb. d'années)

Expérience professionnelle	Générale	Dans le Non-marchand	Chez l'employeur
Moins de 10 ans	11,5 %	20,2 %	40,8 %
Entre 10 et 19 ans	39 %	40,1 %	34,5 %
Entre 20 et 29 ans	34,1 %	29,3 %	20,2 %
30 ans et plus	15,3 %	10,1 %	4,2 %
Moyenne	19,84 années	17,52 années	13,28 années

« Taux de bifurcation » en fonction de l'ancienneté dans le parcours

Expérience professionnelle générale	Nb. employeurs	Nb. secteurs	Nb. fonctions
Moins de 10 ans	2,76	2,03	2,15
Entre 10 et 14 ans	2,89	2,13	2,15
Entre 15 et 19 ans	3,37	2,30	2,54
Entre 20 et 24 ans	3,34	2,36	2,48
Entre 25 et 29 ans	3,76	2,56	2,62
30 ans et plus	3,81	2,40	2,81
Moyenne globale	3,34	2,31	2,46

3. Représentation des 3 publics-cibles

	45 ans et +			- de 45 ans			TOTAL
	Pb santé	Pas pb Santé	Sous-total	Pb santé	Pas pb santé	Sous-total	
CESS max	14	17	31	5	21	26	57
> CESS	32	77	109	23	98	121	230
TOTAL	46	94	140	28	119	147	287

- Les personnes ayant 45 ans ou plus (45+) (**N = 140**) ;
- Les personnes ayant un problème de santé (SANT) (**N = 74**);
- Les personnes ayant un niveau de qualification ne dépassant pas le CESS (CESS MAX) (**N = 57**).

Répartition selon les Fonds Sociaux

FONDS SOCIAL	CESS MAX	45 ANS ET +	PB SANTE	TOTAL
Education et hébergement (ISAJH)	18 15%	74 61,6%	32 26,6%	120
Milieux d'accueil d'enfants (MAE)	16 38%	13 31%	11 26,2%	42
Aide sociale et soins de santé (ASSS)	4 10,2%	10 25,6%	3 7,7%	39
Hôpitaux privés (HP)	7 18,4%	19 50%	14 36,8%	38
Personnes âgées (MR/MRS)	7 46,7%	9 60%	6 40%	15
Aides familiales (AF)	4 28,6%	7 50%	4 28,6%	14
Etablissements et services de santé (ESS)	0 0%	3 23%	3 23%	13
Education et hébergement (319 bico)	1 25%	3 75%	1 25%	4
TOTAL	57 20%	140 49,1%	74 25,9%	285

4. 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%

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%

Des causes diverses du mal-être au travail

Entretiens AVANT

- Un manque de reconnaissance au travail
- Des craintes par rapport aux évolutions institutionnelles / organisationnelles
- La pénibilité physique
- Des changements ou dysfonctionnements organisationnels
- La démotivation, perte de sens, sentiment d'impuissance
- L'articulation travail/vie privée
- Le manque d'évolution/perspectives professionnelles
- Désaccord avec les valeurs de l'institution
- Des problèmes relationnels au travail

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 %**
6. Avoir un poste qui correspond mieux à ses qualifications : 19,2 %
7. Avoir plus de responsabilités et d'autonomie : 14,6 %
8. Plus de reconnaissance pour le travail effectué : 13,9 %
9. Changer de fonction au sein de l'organisme : 11,1 %
10. Un meilleur salaire : 10,8 %
11. Élargir et enrichir vos tâches dans la même fonction : 10,1 %
12. Changer d'employeur dans le même secteur : 9,4 %
13. Une situation d'emploi plus stable et sécurisante : 9,4 %
14. Aménagement du poste de travail pour la fin de carrière : 9,4 %
15. Accéder à un poste hiérarchique : 7,7 %
16. Modifier ses relations avec les collègues : 6,3 %
17. Aménager son poste de travail en fonction de l'état de santé : 5,6 %
18. Modifier les relations avec la direction : 5,2 %
19. Aménager son horaire de travail : 5,2 %
20. Diminuer son temps de travail : 4,9 %
21. Augmenter son temps de travail : 4,9 %
22. 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 ces 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 %**
6. Avoir une vision plus claire du marché de l'emploi et des pistes d'évolution de votre carrière : 24 %
7. Trouver des pistes d'amélioration par rapport à vos difficultés et points faibles au travail : 13,9 %
8. Faire le point sur votre vie professionnelle de manière générale, sans attente particulière : 13,2 %
9. Réfléchir sur votre fonction actuelle au niveau de ses objectifs et de son sens : 12,9 %
10. Avoir une vision plus claire des possibilités d'aménagement de votre fin de carrière : 7,7 %
11. Vous donner les moyens d'aménager votre fonction actuelle : 5,9 %
12. Avoir une vision plus claire des possibilités de formation : 5,9 %
13. Trouver des solutions pour améliorer votre gestion et organisation de vos tâches : 4,5 %
14. Mieux connaître les dispositifs de valorisation des compétences : 4,2 %
15. Mieux connaître les opportunités, contraintes et ressources de votre environnement de travail : 3,1 %

Les attentes vis-à-vis du bilan de compétences

(entretiens travailleurs et groupe de discussion opérateurs)

- Aide au choix entre plusieurs alternatives
- Réfléchir / opérationnaliser une orientation particulière
- Confirmer l'adéquation de la situation professionnelle
- Apprendre à mieux gérer son investissement au travail
- Mettre en lumière ses compétences
- Bénéficier d'un espace d'expression et de réflexion
- Faire face à une nouvelle fonction, à de nouvelles responsabilités

La situation des publics-cibles avant le bilan

- Les personnes ayant 45 ans ou plus (45+) (N = 140 avant) ;
- Les personnes ayant un problème de santé (SANT) (N = 74 avant);
- Les personnes ayant un niveau de qualification ne dépassant pas le CESS (CESS MAX) (N = 57 avant).

De manière générale, pas de grosses différences.

Les 45 ans et plus

- Plus en manque de soutien et de reconnaissance;
- Moins satisfaits de leur situation professionnelle;
- Plus nombreux à avoir trouvé le travail qui leur permet de se réaliser;
- Plus en attente d'un aménagement de leur poste de travail, en vue de leur fin de carrière;
- Plus en attente d'une meilleure reconnaissance;
- Moins dans une optique de mobilité professionnelle: moindre souhait de changer de secteur, moins intéressé d'avoir une vision du marché de l'emploi, souhait plus affirmé de réfléchir sur leur fonction actuelle et de trouver des pistes d'amélioration dans la prise en charge de celle-ci.

Les 45 ans et plus

- Plus faible volonté de mobilité > craintes de ne pas trouver d'emploi ailleurs. Craintes vis-à-vis des pertes associées au changement d'emploi. *« ... pour les engagements, faut pas se faire d'illusions je crois. On a moins tendance à engager des gens de 46-47 ans que 25 » (Françoise)*
- Réflexion sur leur fonction > craintes concernant leur résistance physique et psychologique. *« Est-ce que je me vois encore me donner corps et âme pour ce travail jusqu'à mes 65 ans ? Dans quel état est-ce que je serais à ce moment-là si je continue comme ça ? » (Alice)*
- Remise en question > confrontation aux nouvelles générations: *« Le fait d'avoir toute cette flopée de jeunes, qui ont été formés autrement, qui viennent avec des bagages, des outils différents, et finalement, quand on vieillit, il y a des collègues qui s'en vont, on se retrouve un peu très seul à penser comme on pense et parfois on se questionne. On se demande si on a raison. » (Marie)*

Les personnes ayant un problème de santé

- Craignent davantage de devoir changer d'emploi du fait de l'évolution incertaine de leur santé;
- Un moindre sentiment d'autonomie au travail;
- Un moindre sentiment de soutien du supérieur;
- Un moindre sentiment de reconnaissance au travail;
- Davantage touchées par le stress et l'épuisement;
- Insatisfaction, démotivation et manque d'épanouissement plus répandus;
- Souhait plus important de diminuer le stress au travail;
- Souhait plus important d'aménager le poste de travail;
- Moins d'intérêt pour l'identification de leurs compétences professionnelles et atouts.

Les personnes ayant un problème de santé

- Craintes par rapport aux réactions de leur direction: « *C'est ça vraiment le problème qu'on n'ose pas non plus demander à l'employeur (d'adapter le poste) parce qu'on se dit qu'il préférera sûrement quelqu'un de jeune et en bonne santé. C'est ça le dilemme aussi parce que si on se plaint trop de sa santé, on risque d'être mis de côté.* » (Françoise).
- Causes tant psychologiques que physiques: « *Les derniers temps, c'était pénible avec cette douleur au bras, et puis cette fatigue physique et sans doute aussi morale. Ça devenait lourd certainement avec l'âge puisque quand j'ai commencé, je n'avais que 24 ans. La mort et les gens vraiment grabataires, je ne réfléchissais pas plus. Après avec le temps, on voit ses parents vieillir, on réfléchit un peu plus à ça.* » (Françoise)
- Arrêt de maladie = période propice à la réflexion et à la remise en question. « *Ça m'a vraiment donné l'occasion de réfléchir* »
« *Ça a été un peu une remise en question. Je me suis dit " je me suis pas cassé le pied par hasard". J'étais très fatiguée, physiquement, émotionnellement aussi. (...)* » (Alice)

Les CESS MAX

- Craignent davantage de devoir changer d'emploi;
- Confiance plus importante dans leurs capacités à mener à bien des tâches professionnelles ou atteindre les objectifs qui leur sont confiés;
- Plus grande confiance dans l'avenir professionnel;
- Plus nombreux à ne pas avoir encore trouvé un travail qui leur permet de se réaliser;
- Plus fréquemment en attente de responsabilités et d'autonomie;
- Plus nombreux à vouloir suivre des formations;
- Moins nombreux à vouloir développer un projet extra-professionnel

Les CESS MAX

- Perception du parcours et du niveau de diplôme pas nécessairement négative (statistiquement pas de différence avec le reste);
- Parfois le niveau de qualification vécu comme un frein à l'évolution professionnelle: frein à l'accès à la formation, à certains emplois...

5. 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%

5. Les indicateurs de bien-être

Comparaison AVANT-APRES

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%

5. Rapport à la carrière

Comparaison AVANT-APRES

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

Précautions dans l'interprétation des résultats:

- L'impact du bilan de compétences sur l'évolution de la situation professionnelle devrait être évalué à **plus long terme**. Les répondants ont complété le questionnaire quelques semaines après la fin du BC.
- Un certain nombre de répondants en « phase de transition ».
- L'absence d'évolution ne signifie pas absence d'impact du BC.

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

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 allez 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)

Quelques changements de situation racontées par les « bilantés »

- Changement de fonction
- Démarrage d'une formation
- Changement d'emploi
- Evolutions dans l'environnement professionnel
- Développement d'activités extra-professionnelles
- ...

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 détériorée, situation d'incertitude (temporairement).
- Travail identitaire: passer du statut de travailleur à celui de chômeur et/ou étudiant. Passer du statut de salarié à celui d'indépendant.

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)

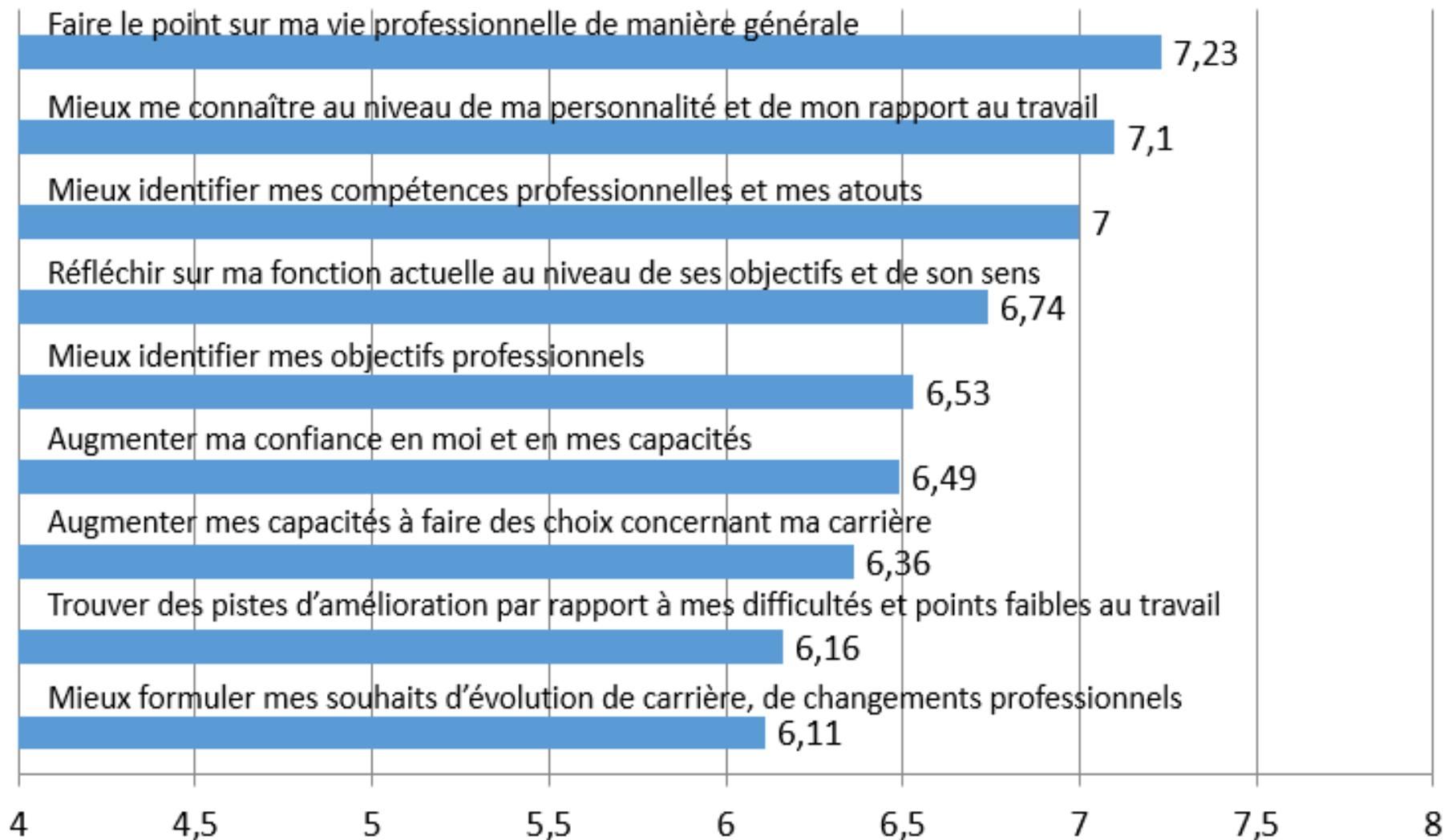
6. Contribution du Bilan de compétences à l'évolution de la situation

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

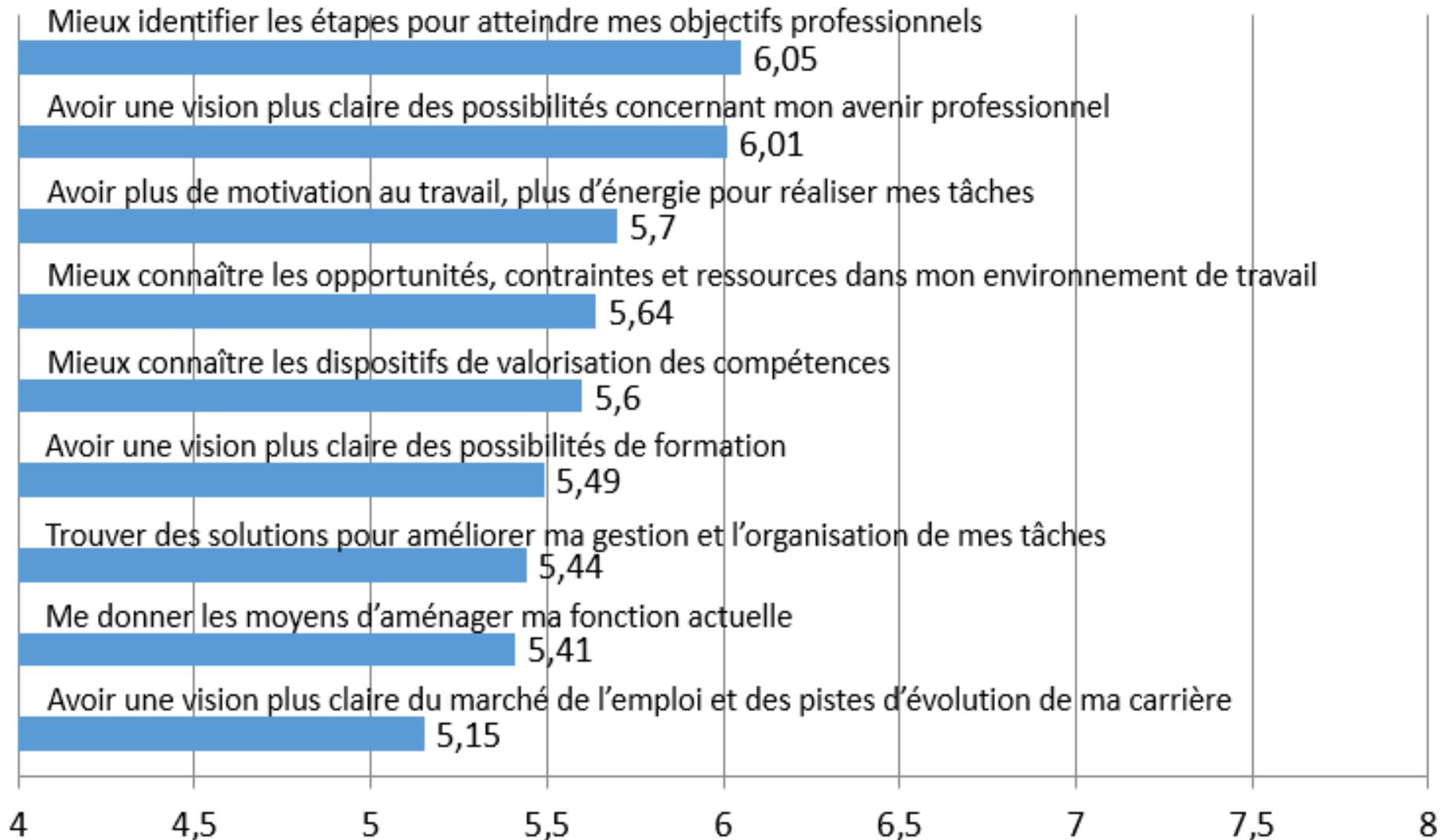
Contribution du bilan de compétences à l'évolution de la satisfaction au travail

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

Degré d'atteinte des objectifs du BC



Degré d'atteinte des objectifs du BC



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 %

Degré d'atteinte des objectifs du BC dans les différents publics-cibles

- Les personnes ayant un problème de santé ont une estimation du degré d'atteinte systématiquement plus élevée que les autres.

Hypothèse explicative: Ceux qui sont en arrêt de maladie ont davantage de temps pour s'investir dans leur bilan de compétences.

Les 45 +

- Changement d'employeur moins fréquent;
- Autre définition de leurs tâches dans la même fonction plus fréquent;
- Moindre contribution du bilan à l'évolution de la situation professionnelle;

Les CESS MAX

- Moindre investissement dans la démarche de formation que ce qui était annoncé avant le bilan;
- Changement de secteur plus fréquent;
- Sentiment plus fréquent d'avoir élargi et enrichi leurs tâches;
- Sentiment plus fréquent d'avoir une situation d'emploi plus stable et sécurisante;
- Le niveau de diplôme comme facteur limitant dans les perspectives proposées par le BC

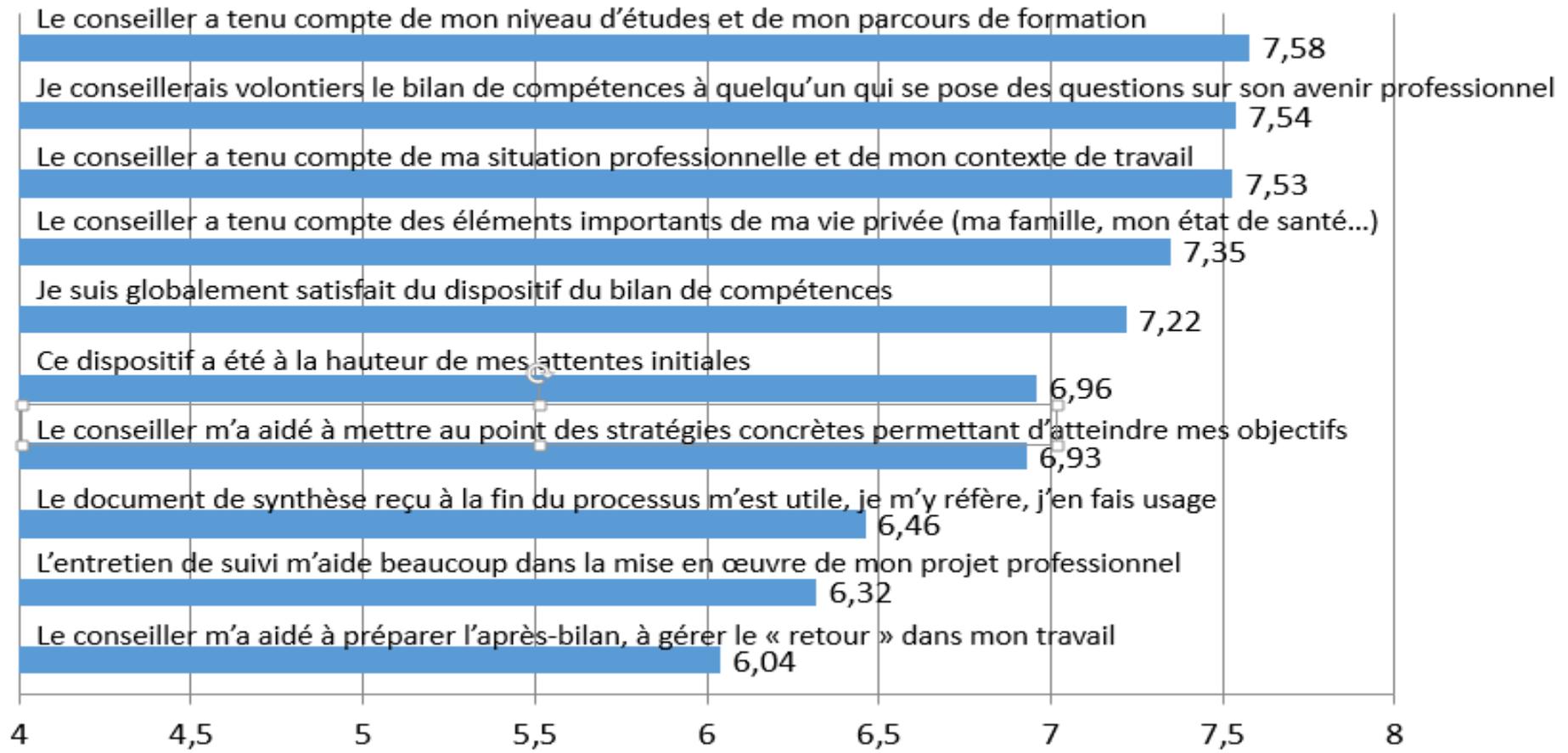
Les personnes ayant un problème de santé

- + de diminution du temps de travail;
- + de développement d'un projet personnel extra-professionnel;
- + de changement de secteur;
- + de diminution du stress au travail;
- + nombreuses à attribuer la totalité de l'évolution au BC;
- Facteur santé limitant/conditionnant les perspectives proposées par le BC, l'investissement dans les changements, et l'investissement dans le BC lui-même.

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.	1,4
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

7. 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

- Durée, rythme inadaptés (trop court, trop long, trop rapide, trop lent, irrégulier, annulations...)
- Rares critiques du conseiller: manque de disponibilité, manque de connaissance du secteur, manque de fil rouge, incertitude, variation selon le conseiller
- Méthodologies: tests trop formatés, trop techniques, pas assez d'idées pratiques, de stratégies concrètes...
- Chronophage (le dispositif et le temps nécessaire pour le changement)

Suivi post-bilan et accompagnement à la mise en oeuvre

- Souhait largement affirmé d'un accompagnement à plus long terme, d'un entretien de suivi supplémentaire, plus tard dans le temps, d'un accompagnement au changement...
- *« ça chamboule, ce n'est pas facile. A peine ça commence, ça se termine. La vraie finalité du BC, c'est de pouvoir dire, c'est terminé, je suis au bout de mon nouveau projet, il est mis en place. »*

Autres points faibles – public-cible?

- Confusion de genre: bilan de compétences? Psychothérapie? Coaching? (45+)
- Analyse de la situation qui ne s'appuie que sur le discours du « bilanté » → pas suffisante pour certains (45+)
- Investissement émotionnel exigé: « Il faut quand même avoir les reins solides » → à éviter en période difficile
- Trop long pour ceux qui sont déjà dans une dynamique de changement.
- Critique des outils utilisés (45+)
- Malentendus par rapport à ce que le dispositif peut offrir et la démarche: « *Je pensais qu'on aurait de l'aide, que toutes les démarches seraient faites. Mais c'est moi qui ai dû tout faire : faire les démarches, me renseigner pour ceci, pour cela.* » (CESS MAX)
- La difficulté à choisir l'opérateur.

Evaluation du dispositif par les trois publics-cibles

- Moyenne de satisfaction plus élevée pour les personnes ayant un problème de santé.
- Moyenne de satisfaction plus faible pour les personnes CESS MAX.

Hypothèses?

- Les personnes ayant un problème de santé → plus disponibles? Dans une remise en question plus profonde?
- Les 45+ → plus exigeants, plus d'expérience, meilleure connaissance de soi au départ? Perspectives limitées?
- Les CESS MAX → moins à l'aise avec la démarche, les outils, plus en attentes de solutions concrètes, rapides. Perspectives limitées?

L'avis des employeurs

Méthodologie: accord du travailleur pour rencontrer l'employeur → introduit un biais dans l'analyse

Secteurs représentés:

- Un hôpital (CP 330)
- 2 santé mentale et toxicomanie (CP 332)
- 1 crèche (CP 332)
- 1 AMO (CP 319.02)
- 2 handicap (CP 319.02)
- 1 service social Bico (CP 319)

Les bénéficiaires concernés font partie des **publics-cibles:**

	Problèmes de santé		Pas de problèmes de santé	
	+ 45 ans	- 45 ans	+ 45 ans	- 45 ans
CESS max	2	0	1	0
> CESS max	1	0	2	2

L'avis des employeurs

- Bonne connaissance de ce qu'est le BC
- Attitude bienveillante à l'égard du BC
- Diffusion de l'information, dépliants, évocation en réunion, proposition à des travailleurs
- Ok avec la confidentialité, mais « *un petit retour* » de la part de l'opérateur serait un plus

2 philosophies concernant le moment du BC:

- En dehors du temps de travail car il n'y a pas de retour à l'employeur
- Pendant le temps de travail car c'est un temps de travail comme un autre

Pas de crainte que le BC n'accélère le départ des travailleurs.

« A quoi ça sert de retenir quelqu'un qui veut partir? »

L'avis des employeurs

- 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, mettre en place des entretiens de fonctionnement...

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...)
- Convaincus de la pertinence de la méthode et de l'utilité du dispositif. Cela répond à une demande.
- Le temps consacré à l'accompagnement permet une relation et des retours de qualité.
- Degré de satisfaction élevé des bénéficiaires.
- Pertinence des outils, méthodologies utilisé-e-s.
- Motivation très élevée des bénéficiaires, engagement, activation.
- Gratuité.
- Extérieur au lieu de travail.

L'avis des opérateurs (-)

- Le temps accordé au BC n'est pas toujours adapté (parfois trop long, parfois trop court)
- Manque de suivi au terme du bilan, l'accompagnement au changement n'est pas prévu
- Les entretiens de suivi posent difficulté. Quand le programmer?

Conclusion

- **Convergence des résultats** entre les 3 catégories d'acteurs: travailleurs, employeurs et opérateurs → Validation par la triangulation
 - 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

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.

Conclusion: les publics-cibles

- Le BC répond aux attentes d'une grande partie de ces publics.
- Des petites différences en termes de résultats, d'impacts, d'aspiration... En majeure partie compréhensibles de part les caractéristiques de ces publics.
- Des petites différences en termes d'évaluation: les personnes ayant des problèmes de santé légèrement plus satisfaits, les CESS MAX et les 45+ légèrement plus critiques.
- Hypothèses:
 - Les personnes ayant un problème de santé → plus disponibles? Dans une remise en question plus profonde?
 - Les 45+ → plus exigeants, plus d'expérience, meilleure connaissance de soi au départ?
 - Les CESS MAX → moins à l'aise avec la démarche, les outils, plus en attentes de solutions concrètes, rapides.

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 (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? (à discuter avec les opérateurs)
- 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, intervisions...

Discussion autour de...

- Demandes de précisions concernant les résultats,
- Pistes d'action pour le suivi et l'amélioration du projet,
- Pistes pour l'interpellation politique prévue dans le cadre du lancement du nouveau projet,
- Articulations entre bilan de compétences et d'autres dispositifs