



Evaluation du projet

BILAN DE COMPETENCES

2013-2015

Synthèse du rapport final

Version actualisée

Mars 2017



Charlotte Burion - Philippe Degimbe - Marcel Lacroix - David Laloy - Paul Lodewick

Avec la collaboration précieuse d'Hélène Dohet et François Willemot

Table des matières

Introduction	3
Contexte, objectifs et méthodologie de l'évaluation	5
1. Qu'est-ce qu'un bilan de compétences ?	5
2. Quelle est la méthodologie du bilan de compétences ?	5
3. Comment se déroule un bilan de compétences ?	6
4. Un projet-pilote visant à soutenir le dispositif	6
5. Répartition des demandes de bilan de compétences	7
6. Evaluation du dispositif bilan de compétences	9
Le bilan de compétences : un analyseur des parcours professionnels contemporains	10
1. Un dispositif révélateur des « épreuves » qui jalonnent les parcours professionnels	10
2. Le bilan de compétences : un analyseur du type d'individuation prôné dans nos sociétés	11
3. Le bilan de compétences : entre injonction institutionnelle de « promotion de soi » et souci de réalisation de soi.....	12
VOLET A : Evaluation du dispositif Bilan de compétences	12
1. Présentation des échantillons	12
2. Les motivations à faire un bilan de compétences	13
2.1. Une demande souvent associée à des questions de bien-être au travail.....	13
2.2. Une demande souvent associée à des difficultés d'orientation professionnelle	14
2.3. Des aspirations professionnelles et personnelles variées.....	14
3. Après le bilan de compétences : entre changement de situation et changement des représentations	15
3.1. Evolution du bien-être au travail.....	15
3.2. De meilleures capacités d'orientation.....	16
3.3. L'évolution de la situation professionnelle et personnelle	16
3.4. L'évolution de la satisfaction au travail.....	19
4. Contribution du bilan de compétences à l'évolution de la situation et de la satisfaction.....	20
5. Les publics-cible (avant et après)	24
5.1. Les attentes avant le bilan de compétences	24
5.2. La situation après le bilan de compétences	25
Conclusion et pistes d'amélioration	27
Volet B : soutien aux opérateurs	30
1. Objectifs.....	30
2. Méthodes	30
3. Les documents de référence	31
a. Repères déontologiques.....	32
b. Principes de qualité	33
c. Description de fonction	34
d. Référentiel de compétences	36
Bibliographie	37

Introduction

Plusieurs Fonds sociaux du secteur non marchand ont soutenu depuis 2010 un dispositif d'accompagnement professionnel pour travailleurs salariés : le bilan de compétences. En effet, les partenaires sociaux étaient préoccupés depuis longtemps par les questions du maintien à l'emploi, du soutien au parcours professionnel et de la prévention de la fatigue professionnelle.

Ayant connaissance de l'existence de dispositifs de soutien à la carrière dans d'autres environnements (par exemple la Flandre via les centres de services carrière et les chèques-carrière, en France via le bilan de compétences e.a.) et conscients qu'un tel accompagnement est novateur en Belgique francophone, les partenaires sociaux ont mis en place deux projets pilotes étayés par une évaluation approfondie avec un opérateur académique et une démarche qualité avec les opérateurs de bilan de compétences.

Après 4 ans d'expérimentation (et la participation de plus de 300 travailleurs) et à la vue des résultats des évaluations (dont vous trouverez plus loin une synthèse), les partenaires sociaux estiment qu'un tel dispositif mérite une reconnaissance plus explicite par les pouvoirs publics et une mise en valeur auprès d'autres secteurs professionnels, par exemple via une reconnaissance en termes de congé éducation payé¹. En effet, cet accompagnement n'est pas actuellement ouvert à l'ensemble des travailleurs des différents secteurs d'activités. Il n'est pas non plus articulé avec d'autres dispositifs de soutien à l'évolution professionnelle comme la validation des compétences².

Or les résultats montrent des effets significatifs du bilan de compétences en matière d'orientation professionnelle et de consolidation du projet professionnel. Une amélioration de plusieurs indicateurs a été mise en évidence concernant le bien-être au travail et le maintien et l'engagement dans l'emploi. Les travailleurs ont développé des stratégies concrètes d'amélioration de leur situation professionnelle. Ce dispositif contribue ainsi à une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée, à une amélioration du bien-être au travail, à un maintien ou une reprise du travail et à une amélioration de la qualité du service aux bénéficiaires.

Les employeurs du secteur non marchand, de par leur nature de responsables de services subventionnés aux citoyens, doivent rendre compte de ce que les deniers publics soient utilisés de manière optimale. Et le meilleur service aux usagers ne peut être rendu que par un personnel enthousiaste et motivé. Le présent dispositif est un des outils pour permettre aux travailleurs de se situer dans leur parcours professionnel, et de prendre les orientations qu'ils estiment utiles et nécessaires au terme de cette procédure.

Pour les organisations syndicales, l'évolution permanente du monde du travail dans ses multiples facettes conjuguée à une vie personnelle tout aussi changeante au fil des circonstances de la vie, justifie pleinement que le travailleur prenne le temps de s'interroger tant sur sa situation que sur son parcours professionnel. En ce sens, le bilan de compétence constitue une réelle opportunité dont la seule « contrainte » est l'engagement volontariste du travailleur à s'inscrire dans la démarche tout en ayant la garantie que le résultat de cette évaluation et son usage relèveront de sa seule volonté.

Les partenaires sociaux encouragent travailleurs et employeurs à s'ouvrir à ce type de démarche dont ils sont convaincus que chacun sort gagnant.

asbl APEF

Stéphane Emmanuelidis,
Président

Christian Masai,
Vice-Président

asbl FE.BI

Yves Hellendorff,
Président

Hendrik Van Gansbeke,
Vice-Président

¹ A l'instar de ce qui est prévu pour passer une épreuve de validation des compétences

² Même si l'article 67 de la loi programme du 30 décembre 2001, qui élargit le droit au Congé-Education aux épreuves de reconnaissance ou validation des compétences acquises, est inséré dans le chapitre V intitulé «Bilan de compétences»

Contexte, objectifs et méthodologie de l'évaluation

1. Qu'est-ce qu'un bilan de compétences ?

Le bilan de compétences est un dispositif d'accompagnement individuel à l'évolution professionnelle. Il a pour objectif de « 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 APEF Bilan de Compétences 2015-2017). D'après la littérature scientifique portant sur l'analyse de ce dispositif, celui-ci peut être mobilisé pour répondre à des objectifs divers: Il peut répondre au souhait de faire une « halte » réflexive sur une base volontaire, en rencontrant régulièrement un conseiller indépendant sur une période de plusieurs mois, « 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 » (Renaï, 2009 : 87). L'objectif peut être également de formaliser et visibiliser les savoirs et savoir-faire acquis pour mieux les communiquer (Le Boterf, 1994). Il peut être mobilisé par un travailleur qui souhaite se réorienter, trouver un autre emploi dans le même secteur, ou se reconverter dans un autre secteur (Saint-Jean, Mias et al., 2003). Il permet d'accompagner les « transitions professionnelles », qu'elles soient souhaitées ou contraintes. Il est également fréquemment mobilisé, comme on le verra, par des personnes souhaitant développer un projet en dehors de la sphère professionnelle (Crawford, 2009).

2. Quelle est la méthodologie du bilan de compétences ?

La particularité de ce dispositif est qu'il offre une réflexion systémique et non purement individuelle: il propose à l'individu de prendre conscience de son inscription dans un système, du poids du contexte social et environnemental sur son parcours. Il propose de mettre en lumière les marges de manœuvre de l'individu en connaissance de ce contexte.

Il propose une méthodologie qui s'apparente à la « construction sociale de la réalité » (Berger & Luckmann, 1966) dans la mesure où le bilan ne se focalise pas nécessairement sur un changement concret, mais sur une relecture de la situation et du parcours professionnel. Il pousse le travailleur à reconstruire lui-même son parcours professionnel et à lui redonner du sens ou à le « confirmer ». La notion de « parcours retourné » est à cet égard parlante : « les « bilantés » expriment le besoin de donner du sens a posteriori au parcours professionnel passé souvent caractérisé par une certaine diversité et des bifurcations nombreuses. L'idée est de reconstituer le parcours passé afin de « rassembler des événements dans un ordre donné et de lui fournir un sens » (Hardy-Dubernet, 2007 : 68).

Pour atteindre cet objectif, le bilan de compétences mobilise une ressource centrale : la présentation de soi à travers l'autobiographie. Lors des premiers entretiens, on peut dire que l'individu se raconte, construit sa trajectoire en se racontant. Ensuite, le dispositif mobilise une série d'outils et de techniques permettant au bénéficiaire de « rebattre les cartes », de « se remettre en jeu » (Marquis, 2015). Il offre deux ressources (Marquis, 2015): Des ressources symboliques qui doivent permettre de mettre du sens à ce qui nous arrive, et des ressources opératoires, qui doivent permettre de remettre le pied à l'étrier et de mettre en œuvre le changement souhaité.

3. Comment se déroule un bilan de compétences ?

Le bilan dure de 12 à 18 heures et s'étale sur 2 à 3 mois. Il comporte des temps d'entretien (min. 12 heures, en min. 6 rendez-vous), des temps d'évaluation, de travail individuel de la part du bénéficiaire et de travail du professionnel de l'orientation. Un à deux entretiens de suivi sont prévus dans les 9 mois qui suivent la fin du bilan afin d'accompagner le travailleur dans la mise en oeuvre de son projet.

Le bénéficiaire est accompagné dans tout le processus par le même conseiller qui est soumis à une déontologie stricte (notamment le respect du secret professionnel). Le contenu du bilan varie selon le profil et les besoins du travailleur. Voici une trame générale :

Etape	Objectifs
PRÉLIMINAIRE	<ul style="list-style-type: none">• Confirmer l'engagement du travailleur dans la démarche• Bien identifier le(s) but(s) à atteindre• Analyser des attentes et des objectifs• Informer des conditions de déroulement du bilan, des méthodes et techniques
INVESTIGATION	<ul style="list-style-type: none">• Comprendre son mode de fonctionnement• Identifier ses centres d'intérêts• Recenser, analyser ses acquis de l'expérience• Identifier les compétences et aptitudes professionnelles et personnelles
	<ul style="list-style-type: none">• Déterminer les possibilités d'évolution (projets)• Mieux connaître les métiers, les fonctions, les entreprises, le marché de l'emploi• Analyser la faisabilité des projets (professionnels et/ou de formation) : confronter le(s) projet(s) à la réalité
CONCLUSION	<ul style="list-style-type: none">• Récapituler de manière détaillée les résultats de la phase d'investigation• Recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation du(des) projet(s)• Définir un plan d'action avec les principales étapes de mise en oeuvre du(des) projet(s)• Préparation du retour vers le lieu de travail selon les modalités choisies par le bénéficiaire (entretien avec le supérieur hiérarchique...)
SUIVI	<ul style="list-style-type: none">• Accompagner la mise en oeuvre effective du projet

4. Un projet-pilote visant à soutenir le dispositif

Le bilan de compétences est encore peu connu dans la partie francophone de la Belgique, alors qu'il est institutionnalisé au nord du pays, mais également en France ou au Québec. C'est pourquoi, suite à une expérience pilote dans le secteur Ambulatoire social santé (CP 332 – Fonds ASSS) en 2010 (Lodewick & Burion, 2011), plusieurs Fonds sociaux (APEF – FE.BI) ont décidé de soutenir ce dispositif de janvier 2013 à mai 2015 en donnant la possibilité à un certain nombre de travailleurs du secteur non-marchand d'en bénéficier gratuitement.

Fonds concernés: FE.BI : FSHP, FS MR/MRS, FS ESS, FS 319 bico
APEF : FS ASSS, FS MAE, FS ISAJH, FS Aide-familiales

Suite à un appel d'offres en septembre 2012, dix organismes ont été sélectionnés en fonction de leur expertise en matière de bilan de compétences, de leur connaissance du secteur non marchand et de leur respect de la déontologie en la matière (vérification du caractère volontaire de la démarche, respect du secret professionnel, pas de transmission des documents du bilan à un tiers).

C'est le travailleur qui choisit l'organisme avec qui il veut collaborer.

ORGANISMES SÉLECTIONNÉS :

- Altitude
- CIBC Emergence

- CPSE
- HENALLUX - FO.R.S.
- Laboratoire d'Ergologie
- Promotion santé et développement durable (PSDD)
- Réseau d'Entreprises sociales (RES)
- STICS
- Réseau InterMIRE : MireBW – Mirec – Mirelux - Mirena
- Réseau Retravailler : Retravailler Namur (CET asbl) - Retravailler Charleroi (CET asbl) - Retravailler Tournai (Déclic Emploi) - Retravailler Brabant Wallon (CET asbl) - Retravailler Liège - EME (Emploi Mode d'Emploi)

5. Répartition des demandes de bilan de compétences³

5.1. Suivant la catégorie d'âge, de diplôme, le secteur (et avec le nombre d'employeur par secteur)

Âge		Diplôme		Secteurs								
Catégorie	N	Catégorie	N	319 bico	ESS	MR/MRS	HP	REVA	AF	ASSS	ISAJH	MAE
< 45 ans	219	< CESI	7						5			2
		=CESI	4			1	1		1			1
		=CESS	49			6	6		10	4	7	16
		=Sup court	107	1	9		6		7	15	44	25
		=Sup long	52		4		12		1	21	13	1
45 ans et +	189	< CESI	6	1			1		2		2	
		=CESI	10						8	1	1	
		=CESS	37			1	3		12	1	12	8
		=Sup court	102	2	4	8	12	2	8	3	58	5
		=Sup long	34	1	1		9			6	15	2
TOTAUX		DEMANDES	408	5	18	16	50	2	54	51	152	60
		%	100%	1,2%	4,4%	3,9%	12,3%	0,5%	13,2%	12,5%	37,3%	14,7%
		EMPLOYEURS	219	3	16	16	18	1	8	30	97	30
		%	100%	1,4%	7,3%	7,3%	8,2%	0,5%	3,7%	13,7%	44,3%	13,7%

Les Fonds où il y a le plus de demandes sont les Fonds ISAJH, MAE, AF et HP.

Les 408 demandes concernent 219 employeurs : en moyenne 1,9 demande par employeur.

5.2. Suivant la région du siège social de l'employeur

Région Employeur	N	%	319 bico	ESS	MR/MRS	HP	REVA	AF	ASSS	ISAJH	MAE
Bruxelles-Capitale	183	44,9%	5	10	6	30		47	35	36	14
Région wallonne	225	55,1%		8	10	20	2	7	16	116	46
TOTAL	408	100,0%	5	18	16	50	2	54	51	152	60

5.3. Suivant le genre

Genre	Total	%	319 bico	ESS	MR/MRS	HP	REVA	AF	ASSS	ISAJH	MAE
Femme	340	83,3%	4	17	15	42	2	51	43	115	51
Homme	68	16,7%	1	1	1	8		3	8	37	9
TOTAL	408	100,0%	5	18	16	50	2	54	51	152	60

³ Introduites entre janvier 2013 et mai 2015

5.4. Suivant la catégorie d'âge

classe d'âge	Total°	%	319 bico	ESS	MR/MRS	HP	REVA	AF	ASSS	ISAJH	MAE
< 25 ans	4	1,0%								1	3
25-29 ans	17	4,2%		1	1			1	1	4	9
30-34 ans	53	13,0%		4	4	1		3	16	17	8
35-39 ans	70	17,2%		4		12		6	14	22	12
40-44 ans	75	18,4%	1	4	2	12		14	9	20	13
45-49 ans	73	17,9%	2	2	4	8		14	4	32	7
50-54 ans	75	18,4%	1	2	3	9	2	8	6	38	6
55-59 ans	38	9,3%	1	1	1	8		7	1	17	2
60-64 ans	3	0,7%			1			1		1	
TOTAL	408	100,0%	5	18	16	50	2	54	51	152	60

Près de trois quart des demandes se situent entre 35 et 54 ans.

5.5. Suivant le niveau de diplôme

Niveau diplôme	Total	%	319 bico	ESS	MR/MRS	HP	REVA	AF	ASSS	ISAJH	MAE
< CESI – CE2D	13	3,2%	1			1		7		2	2
=CESI – CE2D	14	3,4%			1	1		9	1	1	1
=CESS	86	21,1%			7	9		22	5	19	24
=Sup court	209	51,2%	3	13	8	18	2	15	18	102	30
=Sup long	86	21,1%	1	5		21		1	27	28	3
TOTAL	408	100,0%	5	18	16	50	2	54	51	152	60

Près de 3/4 des demandes concernent des travailleurs avec un niveau d'études supérieur au CESS (la moitié : sup type court) Dans le secteur AF, il y a une majorité de travailleurs avec un niveau d'études =< au CESS.

5.6. Suivant le type de fonction

Type fonction	N	%	319 bico	ESS	MR/MRS	HP	REVA	AF	ASSS	ISAJH	MAE
Aide-familiale/soignante	43	10,5%			6	1		35		1	
Assistant/intervenant social	62	15,2%	1	6				6	20	23	6
Chargé de projet	10	2,5%				2			7		1
Chef éducateur/infirmière	28	6,9%			2	12				13	1
Coordinateur/Directeur	45	11,0%	1	2		4		1	9	17	11
Divers	13	3,2%		1		2	1			9	
Educateur	61	15,0%	1			1				56	3
Infirmière	12	2,9%		1	1	7					3
Paramédical	21	5,1%	1	1	4	7	1			7	
Psychologue	20	4,9%		5					7	6	2
Puériculteur/Animateur	28	6,9%								1	27
Responsable technique/administratif	19	4,7%			1	5		2	1	7	3
Secrétariat-administratif	32	7,8%	1	2	1	8		3	6	9	2
Technique (cuisine, nettoyage, logistique)	14	3,4%			1	1		7	1	3	1
TOTAL	408	100%	5	18	16	50	2	54	51	152	60

Les quatre types de fonction les plus fréquents sont : assistant/intervenant social, éducateur, aide-familiale/soignante et coordinateur/directeur.

5.7. Suivant le moment où le bilan de compétences est prévu

Moment BC	Total	%	319 bico	ESS	MR/MRS	HP	REVA	AF	ASSS	ISAJH	MAE
Durant le temps de travail	99	24%		3	2	5		6	18	54	11
En partie durant le temps de travail	92	22%		1		1		37	17	23	13
Hors temps de travail	218	53%	5	14	14	44	2	11	16	72	36
TOTAL	410	100%	5	18	16	50	2	54	51	152	60

Un peu plus de la moitié des demandes de bilan se situe hors temps de travail.

5.8. Suivant les motifs de refus des demandes

Type de refus	TOTAL	%	319 bico	ESS	MR/MRS	HP	REVA	AF	ASSS	ISAJH	MAE
Niveau diplôme (sup long)	2	3%	1	1							
Ancienneté (< à 3 ans)	8	14%		4		2				2	
Expérience (< à 5 ans MAE/ASSS < 10 ans ISAJH)	12	20%							2	5	5
Budget dépassé	37	63%						37			
TOTAL	59	100%	1	5	0	2	0	37	2	7	5

Les 59 demandes de bilan qui ont été refusées représentent 14% des demandes. Le principal motif de refus est le budget fixé par le Fonds qui est dépassé (secteur aides-familiales) et ensuite la durée limitée de l'expérience professionnelle ou de l'ancienneté.

6. Evaluation du dispositif bilan de compétences

Ce projet-pilote fait l'objet d'une évaluation (Volet A de l'étude), dont les résultats principaux sont présentés dans la suite, ainsi que d'un soutien à la qualité du travail réalisé par les opérateurs de bilan de compétences (Volet B de l'étude), dont les résultats peuvent être trouvés dans le rapport complet de cette évaluation.

L'évaluation de ce projet (Volet A de l'étude) articule 4 objectifs :

- Evaluation de l'impact du bilan de compétences sur la situation professionnelle et personnelle des travailleurs ;
- Focalisation sur 3 publics cibles considérés comme des groupes à risques :
 - Les 45 ans et plus (45+) ;
 - Les personnes ayant un problème de santé (SANTE) ;
 - Les personnes ayant un niveau de qualification ne dépassant pas le CESS (CESS MAX) ;
- Evaluation de l'impact du bilan de compétences sur le lieu de travail, sur l'équipe et l'organisation ;
- Evaluation de la mise en œuvre du dispositif par les opérateurs.

L'évaluation mobilise plusieurs méthodologies différentes :

- **Enquête par questionnaire**⁴ auprès des travailleurs participant au projet. Cette enquête permet une comparaison statistique entre deux moments : AVANT et APRES le bilan de compétences. Nous avons pu constituer un échantillon de 287 travailleurs s'inscrivant dans le dispositif. Au moment de l'analyse

⁴ Les questionnaires ont été administrés par la cellule de gestion du projet « Bilan de compétences » (APEF-FE.BI). Les données ont été encodées par Hélène Dohet, collaboratrice de la cellule de gestion du projet « Bilan de compétences » (APEF-FE.BI).

des données, seuls 223 travailleurs ont terminé leur bilan et renvoyé le questionnaire APRES. L'impact du bilan sera donc étudié à partir d'un échantillon de 223 travailleurs. Par contre, toutes les questions liées aux motivations à faire un bilan seront étudiées à partir de l'échantillon complet de 287 travailleurs.

- **Enquête par entretiens qualitatifs**⁵ auprès de 24 travailleurs participant au projet et faisant partie des publics cibles. A nouveau, il s'est agi de faire une comparaison « AVANT-APRES » le bilan de compétences en rencontrant ces travailleurs deux fois : avant le démarrage de leur bilan et quelques mois après la fin de leur bilan. Seuls 20 entretiens AVANT et 20 entretiens APRES ont été utilisés dans le cadre de cette évaluation car 4 participants n'ont pas réalisé leur entretien APRES pour diverses raisons (abandon du bilan, perte de contact...).
- **Investigation auprès des employeurs** de certains participants au Bilan de compétences qui ont donné leur autorisation pour qu'on rencontre leur direction. 8 entretiens ont été effectués.
- **Groupes de discussion avec les opérateurs** et **groupes de travail** spécifiques avec certains d'entre eux (Volet B).

Le bilan de compétences : un analyseur des parcours professionnels contemporains

1. Un dispositif révélateur des « épreuves » qui jalonnent les parcours professionnels

Le développement d'un dispositif tel quel bilan de compétences doit se comprendre en regard du contexte dans lequel il s'inscrit et de la réaction sociale qu'il suscite. En analysant sa méthodologie et les objectifs auxquels il répond, on peut en déduire toute une série de caractéristiques des parcours professionnels contemporains :

- Les parcours professionnels sont touchés par des mutations fréquentes et rapides du contexte et des réalités professionnelles. Le bilan de compétences répond à cette nécessité de développer ses capacités d'adaptation, d'actualiser son « portefeuille de compétences » pour faire face à ce contexte;
- Les parcours professionnels sont plus éclatés et moins linéaires, semés de bifurcations (choisies ou subies). Le bilan de compétences offre des ressources pour réfléchir le sens, la cohérence et la continuité du parcours pour mieux s'orienter;
- Les parcours professionnels sont plus insécurisés. Le bilan de compétences répond au souhait de prévenir des risques de bifurcations professionnelles contraintes;
- Le contexte de travail est de plus en plus caractérisé par l'urgence et la pression au travail. Le bilan de compétences propose de bénéficier d'un espace-temps de prise de recul, de réflexivité;
- On dénonce de plus en plus l'augmentation des risques psychosociaux dans les milieux de travail. Le bilan de compétences répond à ce besoin de plus en plus exprimé d'être « accompagné, coaché, supervisé, tutoré... »
- Enfin, plus fondamentalement, le rapport au travail a changé. On serait passé de l'éthique du devoir, selon laquelle il paraît naturel de se « sacrifier » pour son travail, à celle de l'épanouissement (Lalive d'Epinay, 1998), selon laquelle le travail doit être une source de réalisation de soi au même titre que les autres domaines de la vie sociale. Le bilan de compétences propose de répondre aux aspirations individuelles à construire un parcours professionnel personnalisé et qui fait sens.

Le bilan de compétences vise aussi à accompagner les « transitions professionnelles », phénomènes de plus en plus fréquents en raison des évolutions du marché de l'emploi, mais aussi en raison des aspirations individuelles à la diversité et à la construction d'un parcours professionnel personnalisé, en accord avec les

⁵ 12 entretiens AVANT-APRES ont été réalisés par Hélène Dohet, collaboratrice de la cellule de gestion du projet « Bilan de compétences ». Nous l'en remercions vivement.

projets de vie privée, et qui fait sens. La question de la transition a en effet une place importante dans un contexte où les parcours professionnels ne sont plus autant prédéfinis et automatiques, où la qualification ne mène plus mécaniquement à un emploi dans le domaine... Depuis un certain nombre d'années tend à s'imposer une nouvelle figure des trajectoires professionnelles : « Ce qui est devenu caractéristique de nos modes de vie actuels, c'est la perte d'automatisme et d'uniformité des étapes de notre vie adulte; ces étapes sont dorénavant jalonnées de choix, de perspectives sans cesse à redéfinir, d'accidents à conjurer ou à assumer» (Boutinet, 1995 : 54).

2. Le bilan de compétences : un analyseur du type d'individuation prôné dans nos sociétés

Aux trajectoires linéaires et progressives tend à se substituer des « itinéraires de vie plus ou moins hasardeux » caractéristique d'une nouvelle figure d'individuation⁶ : l'« homo bifurcans » (Baudouin & Leclerc, 2013). Le bilan de compétences est un dispositif ayant l'objectif d'outiller l'individu pour s'orienter dans ces trajectoires plus atypiques. Il traduirait la montée en puissance de l'idéal du projet (Marquis, 2015) pour contrebalancer l'absence d'un parcours de vie prédéterminé. Le bilan de compétences est révélateur d'une société où l'on valorise l'individu :

- ... « capable d'auto-détermination en des contextes changeants » (Baudouin & Leclerc, 2013) ;
- qui prend en charge son parcours de vie ;
- moins « tenu de l'extérieur » (Martuccelli, 2002) ;
- moins déterminé par les grands rythmes qui scandent la vie sociale ;
- qui n'attend pas que les solutions viennent de l'extérieur ;
- qui se connaît, se maîtrise, s'autocontrôle... ou qui veut progresser de ce point de vue ;
- qui ose prendre des risques, qui accepte de « se remettre en jeu » (Marquis, 2015) ;
- qui exploite au maximum ses potentialités ;
- qui est acteur de sa vie, actif, qui a des projets ;
- qui se raconte.

Ce dispositif est porteur du modèle du travailleur autonome capable de réflexivité et de « travail sur soi ».

A ce titre, on peut dire de ce dispositif qu'il est une véritable « entreprise autobiographique » (Baudouin & Leclerc, 2013). Pour se raconter, l'individu mobilise un certain type de capital : le capital « réflexif » (Eraly, 2013), qui désigne « la capacité de se raconter et d'intégrer les épreuves de la vie dans un projet personnel (...) des ressources sont nécessaires, lexicales, grammaticales, narratives, perlocutoires (...) » (Eraly, 2013). Or, à l'instar des autres capitaux déjà mis en lumière par Bourdieu, le capital réflexif est inégalement distribué dans la société. Il dépend « (...) de la manière dont l'individu a été habitué à s'exprimer (...) » (Eraly, 2013). Les individus sont donc plus ou moins à l'aise avec cette « rhétorique du projet » (Baudouin & Leclerc, 2013).

Ce modèle du « travail sur soi » a une résonance particulière dans le secteur non-marchand / social. En effet, les travailleurs sociaux sont également porteurs de ce modèle dans la mesure où ils doivent accompagner des bénéficiaires dans leur construction de soi. Ces mêmes travailleurs expriment le besoin d'être eux-mêmes accompagnés, coachés, supervisés, tutorés... Cela peut être un paradoxe pour certains professionnels qui sont à la fois porteurs de ce modèle (activation des usagers) et les premiers lecteurs des nœuds de tension de ce modèle (inégalités face à cette injonction à l'auto-détermination – individus inégalement dotés en capital réflexif).

⁶ Individuation = processus structurel de fabrication des individus. L'analyse de l'individuation revient à se demander: Quel type d'individu est structurellement fabriqué dans une société? Et que peut-on en déduire concernant les caractéristiques de cette société? Donc ici, quel est le modèle d'individu qui est cristallisé dans les dispositifs professionnels tels que le bilan de compétences? (Martuccelli, 2009).

3. Le bilan de compétences : entre injonction institutionnelle de « promotion de soi » (Hardy-Dubernet, 2007) et souci de réalisation de soi

Deux lectures sociologiques du bilan de compétences peuvent être mises en lumière :

- La première pointe du doigt les dispositifs de développement personnel et professionnel tels que le bilan de compétences comme étant à l'origine de la surresponsabilisation des individus et de l'individualisation, voire de la psychologisation des parcours individuels, avec leur lot de symptômes tels que la « fatigue d'être soi » (Ehrenberg, 1998), le burn-out... Ils traduiraient l'injonction qui est faite aux travailleurs de s'adapter perpétuellement dans un environnement économique et social en mutation rapide. Ces dispositifs contribueraient alors à faire porter aux individus la responsabilité de leur employabilité et de la sécurisation de leur parcours professionnel alors qu'elles relèvent tout autant de logiques sociales. Ils engendreraient alors une tendance au repli sur soi, et parallèlement au désinvestissement de la sphère publique. Selon ses détracteurs, ce type de dispositif serait au service du discours managérial et des exigences de compétition, de rentabilité et de performance. Selon cette lecture déterministe, les motivations des individus à faire un bilan de compétences résulteraient uniquement de contraintes extérieures.

- Une deuxième lecture, complémentaire à la première, propose que ces dispositifs de développement personnel et professionnel entrent en congruence avec les aspirations des individus, qui sont également porteurs de ce modèle culturel de l'individu autonome, et 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. Les individus valorisent le changement, la diversification de leur parcours professionnel, la reconversion, l'utilisation du maximum de ses possibilités (Marquis, 2015). A ce titre, le bilan de compétences est le reflet d'attentes sociales renouvelées vis-à-vis du travail (Lodewick, Burion & Laloy: 2012) dont il est nécessaire de tenir compte dans l'analyse des résultats qui fait l'objet du point suivant.

VOLET A : Evaluation du dispositif Bilan de compétences

1. Présentation des échantillons

L'échantillon de l'enquête par questionnaire est constitué de 287 répondants dont 84% sont des femmes. 94,8% des répondants sont de nationalité Belge. 70% sont domiciliés en Région Wallonne, 24,7% sont domiciliés en Région de Bruxelles-Capitale et 4,5% en Flandre. En ce qui concerne l'âge des répondants, on peut constater que les moins de 35 ans sont peu représentés (12,9% alors qu'ils représentent 32% des secteurs APEF au 31 décembre 2012). La classe modale est celle des 51-55 ans. S'agissant du niveau de qualification des répondants, nous retrouvons une grande majorité de personnes ayant un niveau supérieur au CESS (près de 80%). Le groupe-cible des travailleurs ayant au maximum le CESS est représenté à hauteur de 19,8%.

La situation professionnelle des répondants est caractérisée par une grande stabilité contractuelle : près de 98% des répondants sont engagés dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée. Par contre, le régime de temps de travail est fortement marqué par le travail à temps partiel. A peine près de la moitié (49,5%) des travailleurs sont à temps plein. L'expérience professionnelle générale, dans le non-marchand et l'ancienneté chez l'employeur sont globalement élevées, en cohérence avec la moyenne d'âge élevée que nous avons relevée plus haut. On peut constater que le parcours professionnel des répondants est jalonné, dès le début de la carrière, d'un nombre moyen relativement élevé de bifurcations professionnelles.

Le tableau ci-dessous donne une idée de la représentation des publics-cibles dans notre échantillon. Globalement, le public-cible des 45 ans et plus est fortement représenté puisqu'il constitue près de la moitié de

notre échantillon. Les CESS MAX représentent 1/5^{ème} de l'échantillon. Les personnes ayant un problème de santé constituent environ un quart de l'échantillon.

Comme on peut le voir sur le tableau, les catégories de publics-cibles ne sont pas mutuellement exclusives. Un répondant peut en effet appartenir à deux, voire aux trois publics-cibles. Par exemple, on peut constater que 14 répondants, soit 5% de l'échantillon, font partie des trois 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

L'échantillon des personnes rencontrées dans le cadre d'un entretien est constitué de 20 bénéficiaires du bilan de compétences. Nous avons 7 répondants ayant des problèmes de santé, 13 personnes ayant 45 ans et plus et 7 personnes qui ont une qualification ne dépassant pas le CESS. 6 répondants font partie de plusieurs publics cibles : 2 personnes ont 45 ans ou plus et ont une qualification ne dépassant pas le CESS. 3 personnes ont 45 ans ou plus et ont des problèmes de santé. Enfin, une personne fait partie des trois publics-cibles.

2. Les motivations à faire un bilan de compétences

2.1. Une demande souvent associée à des questions de bien-être au travail

Comme l'indiquent la plupart des travailleurs et des opérateurs que nous avons rencontrés, l'origine de la demande de bilan de compétences est souvent associée, de près ou de loin, à des questions de bien-être au travail. Dans le cadre de l'enquête par questionnaire, nous avons demandé aux répondants de se positionner sur une série d'indicateurs de bien-être au travail. On constate principalement que :

- La grande majorité des répondants ne remettent pas en cause leur attachement à la fonction, à la mission ou au contenu de leur travail. Ils ont pour la plupart le sentiment de faire un travail utile à la société et d'être en accord avec les valeurs de leur institution ;
- Les répondants semblent souffrir d'un manque de reconnaissance de leur travail assez important ;
- Une proportion importante de répondants ne se sent pas suffisamment soutenus par leur supérieur, trouvent qu'il n'y a pas une bonne communication au sein de leur équipe, estiment que leurs compétences ne sont pas reconnues à leur juste valeur ;
- Le stress et les symptômes d'épuisement professionnel touchent une grande partie des travailleurs ;
- ¼ des répondants sont démotivés par leur travail.

Beaucoup de témoignages montrent que les demandes résultent souvent d'une diversité d'épreuves rencontrées par les travailleurs : des difficultés d'articulation travail/vie privée, un manque de perspective d'évolution professionnelle, des problèmes relationnels au travail, des problèmes de santé, les barrières liés à la qualification, des regrets par rapport au parcours professionnel passé...

C'est enfin globalement une volonté de « changement » qui est exprimée par une grande partie des répondants. Cette volonté n'est pas nécessairement liée à une situation professionnelle insatisfaisante mais guidée par une envie de connaître autre chose.

2.2. Une demande souvent associée à des difficultés d'orientation professionnelle et personnelle

Statistiquement, les travailleurs mettent en avant leurs difficultés à faire des choix d'orientation professionnelle et à définir le type de travail qui leur correspond le mieux. Cela témoigne du souci de réalisation de soi dans l'activité professionnelle des répondants. Ils affichent également une confiance assez faible par rapport à leur avenir professionnel :

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%

2.3. Des aspirations professionnelles et personnelles variées

Les objectifs professionnels et personnels ne se résument pas à la volonté de changer d'emploi, bien au contraire. Voici le classement des objectifs selon leur ordre d'importance :

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 %

Il est intéressant de constater que l'aspiration la plus représentée est celle du développement d'un projet personnel en dehors de l'activité professionnelle principale. Cela rejoint l'idée d'un rapport au travail comme source parmi d'autres d'épanouissement personnel qu'il s'agit d'articuler avec d'autres activités permettant la réalisation de soi. On n'est donc pas dans le rejet de l'activité de travail et son remplacement par une autre activité, mais dans une gestion raisonnée de l'investissement professionnel permettant de l'articuler avec

d'autres investissements autorisant le développement d'autres dimensions de la réalisation de soi (Crawford, 2010 ; Le Blanc, 2014).

Fort logiquement, on retrouve, en deuxième position, la volonté de diminuer le stress au travail. Cela correspond aux discours ambiants dénonçant l'augmentation des risques psychosociaux dans le monde du travail. Cette augmentation des discours traitant du stress au travail peut être également comprise comme résultant de l'évolution des aspirations professionnelles des travailleurs et de leur volonté de s'épanouir et de travailler sereinement, dans de bonnes conditions.

L'objectif de suivre des formations, qui concerne près d'un quart des répondants, répond également à cette logique de s'ouvrir à d'autres univers susceptibles d'apporter des moyens de réalisation de soi, tout en restant dans le domaine professionnel. Mais cela traduit également une volonté de professionnalisation, d'adaptation aux évolutions du travail et de mobilité professionnelle.

3. Après le bilan de compétences : entre changement de situation et changement des représentations

Pour évaluer l'impact du bilan, nous avons réalisé une comparaison AVANT-APRES uniquement à partir de l'échantillon des travailleurs qui ont terminé leur bilan de compétences et ont répondu au questionnaire APRES. Cela nous donne un échantillon de 223 travailleurs.

Parler en termes d'impact est toujours délicat dans la mesure où, comme dans toute évaluation, il est difficile d'attribuer les évolutions constatées au dispositif évalué dans la mesure où d'autres facteurs contextuels peuvent également jouer un rôle dans ces évolutions. Cependant, la batterie d'items dont nous disposons nous permet de vérifier dans quel sens évoluent les indicateurs de bien-être, la situation professionnelle et personnelle, la satisfaction au travail... Une série de questions permettent également d'évaluer la contribution du bilan de compétences à ces évolutions, selon les travailleurs. Lors des entretiens APRES, les répondants étaient encouragés à discerner les évolutions de leur situation qui résultaient directement du bilan de compétences de celles qui dépendaient d'autres facteurs contextuels.

3.1. Evolution du bien-être au travail

Le bien-être au travail semble évoluer positivement pour une grande partie de ses dimensions. Relevons particulièrement quelques évolutions remarquables :

Les répondants sont plus nombreux à avoir une bonne perception de leur contexte de travail (organisationnel, relationnel, soutien, reconnaissance...).

Meilleure perception du contexte de travail (organisationnel, relationnel, reconnaissance, soutien)	AVANT	APRES
Il y a une bonne communication au sein de votre équipe	47,8%	54,8%
Votre supérieur vous soutient dans vos tâches	46,5%	54,2%
Vos compétences sont reconnues à leur juste valeur	47,7%	64,9%
Vous avez le soutien de l'équipe avec laquelle vous travaillez	65,9%	70,7%
Vous vous sentez reconnu pour le travail que vous accomplissez	43%	57,4%

On constate une évolution très positive à souligner en ce qui concerne la satisfaction professionnelle générale, la motivation et l'épanouissement au travail.

Augmentation importante de la motivation et de la satisfaction	AVANT	APRES
Vous êtes satisfait de votre situation professionnelle actuelle	49,3%	69,7%
Vous êtes démotivé par votre travail	69,1%	40,9%
Vous vous épanouissez personnellement au travail	41,4%	56,2%

3.2. De meilleures capacités d'orientation

On constate une amélioration très importante en ce qui concerne les capacités d'orientation professionnelle et la confiance vis-à-vis de l'avenir professionnel. Remarquons, par exemple, que les difficultés d'orientation professionnelle concernent moins de la moitié des répondants qui en éprouvaient avant de commencer leur bilan.

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	42,5%	83,3%
Vous avez des difficultés à faire des choix d'orientation professionnelle	73,8%	33%
Vous avez confiance dans votre avenir professionnel	55,1%	65,8%

3.3. L'évolution de la situation professionnelle et personnelle

Pour un tiers des répondants, la situation professionnelle a évolué suite au bilan de compétences. Pour un autre tiers, la situation professionnelle n'a pas encore changé mais va évoluer dans un avenir proche. Enfin, pour le tiers restant, la situation est inchangée et va sans doute le rester à l'avenir. L'absence d'évolution ne doit pas être automatiquement associée à une absence d'effet du bilan ou à une insatisfaction des travailleurs. En effet, le maintien de la situation précédant le bilan peut être le résultat d'un choix mûrement réfléchi par le travailleur et satisfaisant pour lui.

3.3.1. Changement de situation professionnelle

A ceux dont la situation a évolué ou va évoluer dans un avenir proche, nous leur avons demandé dans quel(s) domaine(s) cette évolution s'était exprimée. Voici la liste des types d'évolution professionnelle et/ou personnelle selon leur ordre d'importance. Nous indiquons la proportion de répondants pour chaque type d'évolution et, entre parenthèses, la proportion de répondants qui exprimaient l'aspiration correspondante avant le bilan de compétences :

1. Vous développez ou allez bientôt développer un projet personnel en dehors de votre activité professionnelle principale: 33,6% (Souhait de 27% AVANT)
2. Vous suivez ou allez bientôt suivre une/des nouvelle-s formation-s: 26,5% (Souhait de 22,8% AVANT)
3. Vous avez ou allez bientôt avoir une autre définition de vos tâches: 18,4% (Souhait de 5,2% AVANT)
4. Vous avez quitté ou allez bientôt quitter le secteur dans lequel vous travaillez pour un autre: 13,9% (Souhait de 21,9% AVANT)
5. Vous avez changé ou allez bientôt changer de fonction au sein de votre organisme: 11,7% (Souhait de 11,2% AVANT)
6. Vous avez diminué ou allez bientôt diminuer votre temps de travail: 10,8% (Souhait de 5,6% AVANT)

7. Vous avez changé ou allez bientôt changer d'employeur en restant dans le même secteur d'activité: 10,3% (Souhait de 10,3% AVANT)
8. Vous avez un autre aménagement de votre horaire ou vous allez bientôt avoir un autre aménagement de votre horaire : 6,3% (Souhait de 5,7% AVANT)
9. Vous avez eu ou vous allez bientôt avoir une augmentation de votre salaire : 4,9% (Souhait de 11,7% AVANT)
10. Vous avez accédé ou allez bientôt accéder à un poste hiérarchiquement supérieur : 3,6% (Souhait de 9,4% AVANT)
11. Vous avez augmenté ou vous allez bientôt augmenter votre temps de travail : 2,7% (Souhait de 4,7% AVANT)

De manière cohérente avec les aspirations professionnelles et personnelles avant le bilan de compétences, nous retrouvons en première position la concrétisation d'un projet personnel en dehors de l'activité professionnelle principale et la confirmation d'un projet de formation en deuxième position. L'évolution se trouvant en troisième position est intéressante à analyser : 18,4% des répondants ont ou vont bientôt avoir une autre définition de leurs tâches. Or, il s'agissait d'un objectif très peu convoité avant de commencer le bilan : seulement pour 5,2% des travailleurs. Comment comprendre cette augmentation massive ? A partir des entretiens auprès des travailleurs ainsi que des groupes de discussion avec les opérateurs, il apparaît que les objectifs des bénéficiaires évoluent fortement en cours de bilan. Assez souvent, la volonté initiale de quitter l'employeur ou le secteur dans lequel le bénéficiaire travaille évolue en cours de bilan. Cela peut d'ailleurs nous permettre de comprendre la diminution forte concernant l'évolution se trouvant en position 4 : 21,9% des travailleurs souhaitaient quitter le secteur dans lequel ils travaillaient avant le bilan de compétences. Ils ne sont plus que 13,9% à le faire réellement à la suite du bilan. Le maintien dans l'emploi est souvent choisi : « Le travailleur a pris conscience de la réalité du marché de l'emploi et de ses compétences. Il décide de réaménager son temps de travail, suivre des formations en interne voire se réinvestir différemment dans son entreprise » (extrait du groupe de discussion avec les opérateurs). Cependant, ce choix ne doit pas être considéré comme une résignation du travailleur mais comme une forme de réassurance, de confirmation des choix opérés par le passé, d'une remise en cohérence du parcours professionnel. Cela participe également à réduire la « tyrannie du choix » dans la mesure où savoir que, dans le champ des possibles, certaines voies sont inenvisageables ou finalement peu avantageuses peut être rassurant. Selon les propos des opérateurs, cela permet également de « sortir du mythe 'c'est mieux ailleurs' ». Par la démarche de bilan, les travailleurs sont parfois en recherche de reconnaissance et d'approbation des choix, orientations et pratiques professionnelles. Les opérateurs de bilans nous ont également expliqué que, très souvent, les travailleurs sont venus chercher une « confirmation de leurs choix professionnels » déjà effectués. Une fois cette confirmation arrivée, le bénéficiaire s'oriente vers une réflexion sur son travail actuel, sur sa fonction, et s'affirme afin de redéfinir ses tâches.

3.3.2. En phase de transition

Une bonne partie des répondants sont en situation de transition au moment de répondre au questionnaire ou de participer à l'entretien après le bilan. Cette phase de transition est nécessaire pour mettre en place le changement souhaité. Cependant, elle peut être une période difficile à vivre et donner le sentiment chez certains que la situation s'est temporairement détériorée. Dans le tableau ci-dessous, on constate que le sentiment que la satisfaction au travail s'est dégradée est plus répandu parmi les bénéficiaires en phase de transition que parmi les autres. La proportion de répondants pour lesquels la satisfaction n'a pas évolué est plus importante chez ceux qui n'ont pas de changement professionnel en vue. Enfin, l'augmentation de la satisfaction est beaucoup plus importante chez les répondants pour lesquels un changement a déjà été effectué dans leur situation professionnelle.

Satisfaction au travail	Evolution de la situation professionnelle		
	Non, aucun changement en perspective	Oui, changement en perspective	Oui, changement déjà effectué
Satisfaction dégradée	11,1%	23,2%	10,4%
Statu quo	45,8%	36,2%	14,9%
Satisfaction améliorée	43,1%	40,6%	73,1%

Certains répondants mettent en avant tout le travail identitaire qui accompagne ce processus de changement. Caroline nous témoigne ci-dessous de la difficulté qui accompagne la décision de quitter son emploi :

« 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)

3.3.3. Changement dans le fonctionnement au travail

Certains bénéficiaires ont découvert des aspects de leur personnalité et de leur fonctionnement au travail grâce au bilan de compétences. C'est donc aussi à une **meilleure connaissance de soi** en interaction avec les collègues que le bilan mène. Le bilan de compétences a également donné à certains des outils pour mieux gérer le stress au travail et mieux définir la fonction.

« 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)

Pour un grand nombre de répondants, le bilan de compétences a constitué un espace d'expression les poussant à réfléchir et à mettre des mots sur leur vécu professionnel ainsi que leurs aspirations. Après le bilan, certains ont ressenti qu'ils **s'affirmaient mieux** sur leur lieu de travail. Le bilan leur a permis de mettre des mots sur leurs difficultés mais aussi de pouvoir préparer un discours, une argumentation à proposer aux collègues ou à la hiérarchie. Pour d'autres, cela leur a permis de mieux mettre leurs limites dans leur travail.

« J'ai pris un peu de distance par rapport à mon poste. Je me mets 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)

3.3.4. Changements dans la perception de la situation professionnelle

A travers le bilan de compétences, certains ont développé une nouvelle lecture de leur parcours professionnel. Cela leur a permis de remettre ou de confirmer la cohérence de leur parcours.

« 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 reconforte. » « 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 reconfort. » (Marc)

Pour d'autres, le bilan de compétences a permis de développer un autre regard sur leur situation professionnelle et personnelle actuelle. C'est ici à tout un travail sur les représentations auquel le bilan de compétences amène. Ces représentations portent sur la cohérence de la situation professionnelle, sur son adéquation avec sa personnalité et ses valeurs, sur les qualités et défauts du travailleur, sur le sentiment que l'herbe est toujours plus verte ailleurs...

« 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. »

Certains ressortent du bilan avec une analyse et une meilleure compréhension de leur lieu de travail et des éventuels dysfonctionnements au sein de leur institution. Ce travail d'analyse permet au travailleur de se situer et de faire la part des choses concernant l'origine des problèmes rencontrés au travail. Cela lui permet de se rendre compte que le problème a des causes extérieures à lui. La surcharge de travail est souvent mise en avant comme une raison qui ne permet pas l'amélioration des conditions de travail. Pour certains, le BC a donné des pistes d'action pour agir sur l'environnement institutionnel/organisationnel.

Pour plusieurs répondants, le bilan de compétences a permis de rendre réaliste et réalisable des pistes qui étaient, jusque-là, de l'ordre du rêve ou du projet irréalisable.

« 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. »

3.4. L'évolution de la satisfaction au travail

Indépendamment de l'évolution ou non de la situation professionnelle et personnelle, l'important est de savoir s'il y a eu une évolution positive de la satisfaction au travail. On constate que c'est le cas pour 51,7% des répondants. Remarquons que la satisfaction au travail s'est dégradée pour 14,8% des répondants. Enfin, pour un tiers des répondants, la satisfaction reste inchangée. Comme on l'a vu plus haut, la satisfaction s'est beaucoup plus souvent améliorée pour les bénéficiaires qui ont déjà connu un changement de leur situation professionnelle.

Ma satisfaction au travail s'est dégradée	14,8%
Ma satisfaction au travail n'a pas évolué ces derniers mois	33%
Ma satisfaction au travail s'est améliorée	51,7%

Nous avons demandé aux répondants de préciser dans quels domaines leur satisfaction avait augmenté au travail. Voici la liste des items les plus souvent choisis classés par ordre d'importance :

1. Vous avez diminué votre stress au travail: 29,6% (Souhait de 24,6% AVANT)
2. Vous avez augmenté votre motivation au travail: 29,1% (Souhait de 18,8% AVANT)
3. Vos relations avec vos collègues ont évolué positivement : 22,9% (Souhait de 5,8% AVANT)
4. Vous avez élargi et enrichi vos tâches dans votre fonction actuelle: 19,7% (Souhait de 9,8% AVANT)
5. Vos relations avec la direction ont évolué positivement: 17,5% (Souhait de 5,8% AVANT)
6. Vous avez le sentiment d'être mieux reconnu-e pour le travail que vous effectuez : 17,5% (Souhait de 13,4% 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 : 12,6% (Souhait de 16,6% AVANT)
9. Vous avez le sentiment d'avoir une situation d'emploi plus stable et sécurisante : 7,2% (Souhait de 7,6% AVANT)

La diminution du stress au travail est le premier domaine dans lequel les répondants estiment qu'il y a une évolution de leur satisfaction au travail. L'augmentation de la motivation au travail arrive juste après et concerne près de 30% des répondants. En troisième position, nous retrouvons l'amélioration des relations avec les collègues. Il s'agit d'un résultat surprenant puisque cela ne constituait un objectif avant le bilan que pour 5,8% des répondants. A titre d'hypothèse, on peut considérer qu'il s'agit là d'un effet indirect de l'évolution du travailleur qu'il ne convoitait pas ou ne pensait pas nécessairement faisable avant de commencer le bilan. On a vu plus haut que le bilan de compétences avait aidé certains répondants à mieux s'affirmer et mettre leurs limites dans leur travail, et à clarifier certaines choses avec leurs collègues. Cela a, pour certains, amélioré les relations avec l'entourage professionnel. On peut faire la même remarque concernant l'évolution positive des relations avec la direction (en position 5).

4. Contribution du bilan de compétences à l'évolution de la situation et de la satisfaction

Nous l'avons vu, la plupart des indicateurs de bien-être au travail et de satisfaction au travail marquent une évolution positive entre la situation avant et après le bilan de compétences. De même, une grande proportion de répondants est concernée par des changements dans la vie professionnelle et personnelle après le bilan de compétences. Cependant, comme annoncé plus haut, ces évolutions constatées ne peuvent pas être directement attribuées au bilan de compétence car d'autres facteurs contextuels ont pu y contribuer. C'est pourquoi nous avons également prévu quelques items concernant la perception des répondants s'agissant de la contribution du bilan de compétences à l'évolution de leur situation. Voici les résultats ci-dessous :

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.	12,2
Oui, en partie. Le Bilan m'a permis de prendre certaines décisions, mais d'autres facteurs ont contribué à cette évolution.	66,5
Oui, totalement. Le Bilan de compétences a eu un impact décisif sur l'évolution de ma situation professionnelle ces dernier mois.	20,8

Pour la grande majorité des répondants qui ont eu une évolution de leur situation professionnelle, il semble que le bilan ait contribué partiellement à l'évolution de la situation. Pour un peu plus d'un cinquième des répondants, le bilan a eu un impact décisif sur l'évolution de la situation professionnelle. Enfin, pour 12,2% des répondants, la situation a évolué pour de toutes autres raisons.

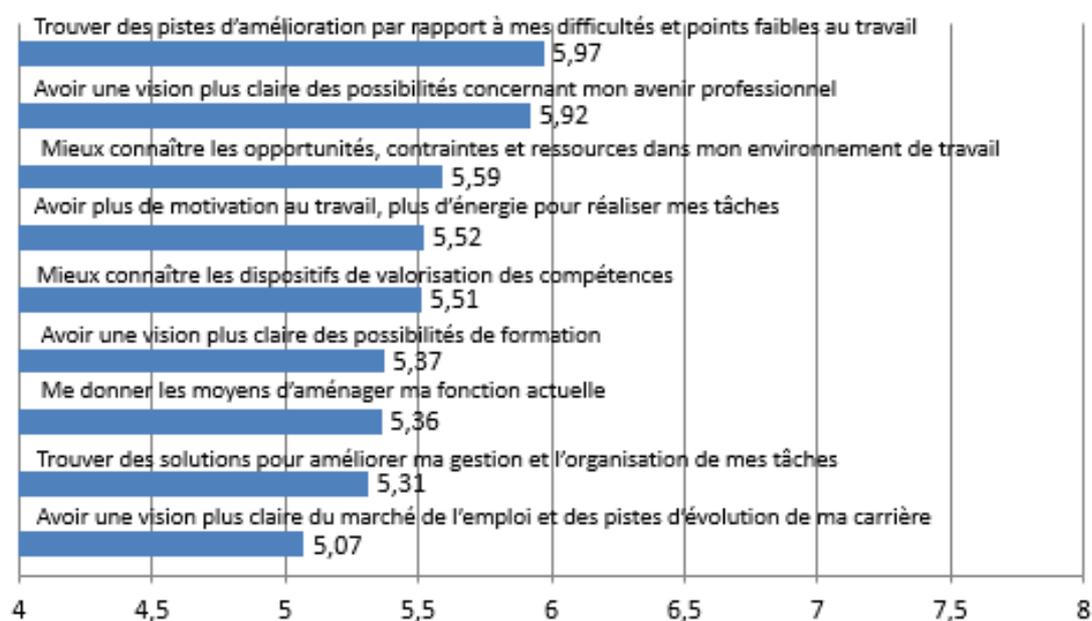
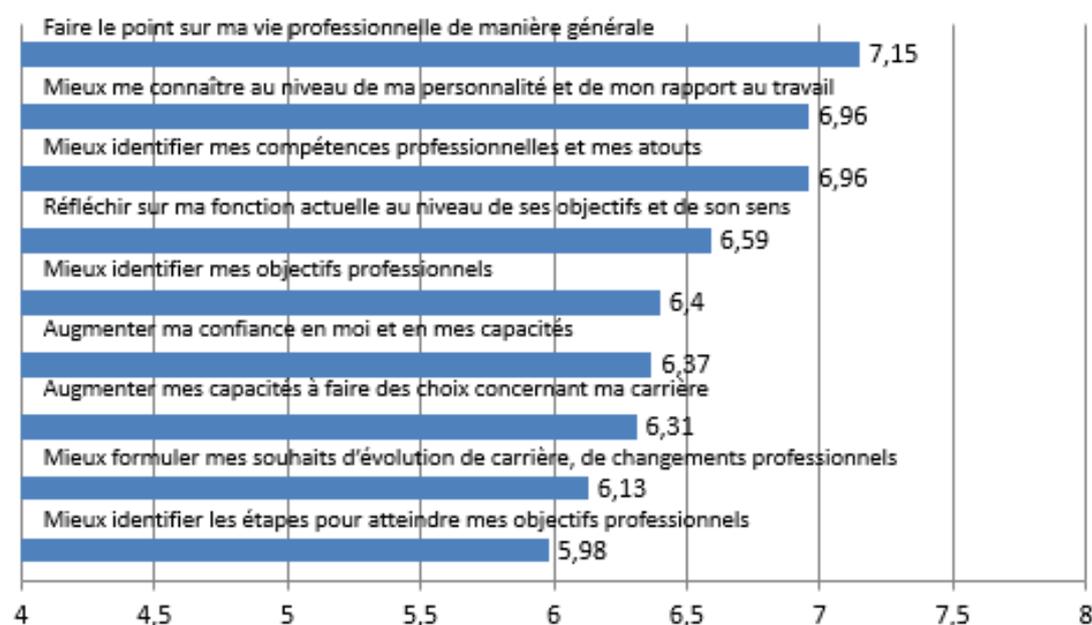
Ci-dessous, nous nous intéressons à la contribution du bilan de compétences dans l'évolution de la satisfaction au travail. Pour une bonne majorité, le bilan de compétences a eu un impact positif sur leur satisfaction au travail.

Avez-vous le sentiment que le BC a eu un impact sur votre satisfaction au travail?	%
Non, pas du tout.	18,3
Oui, un impact positif	78,4
Oui, un impact négatif	2,4

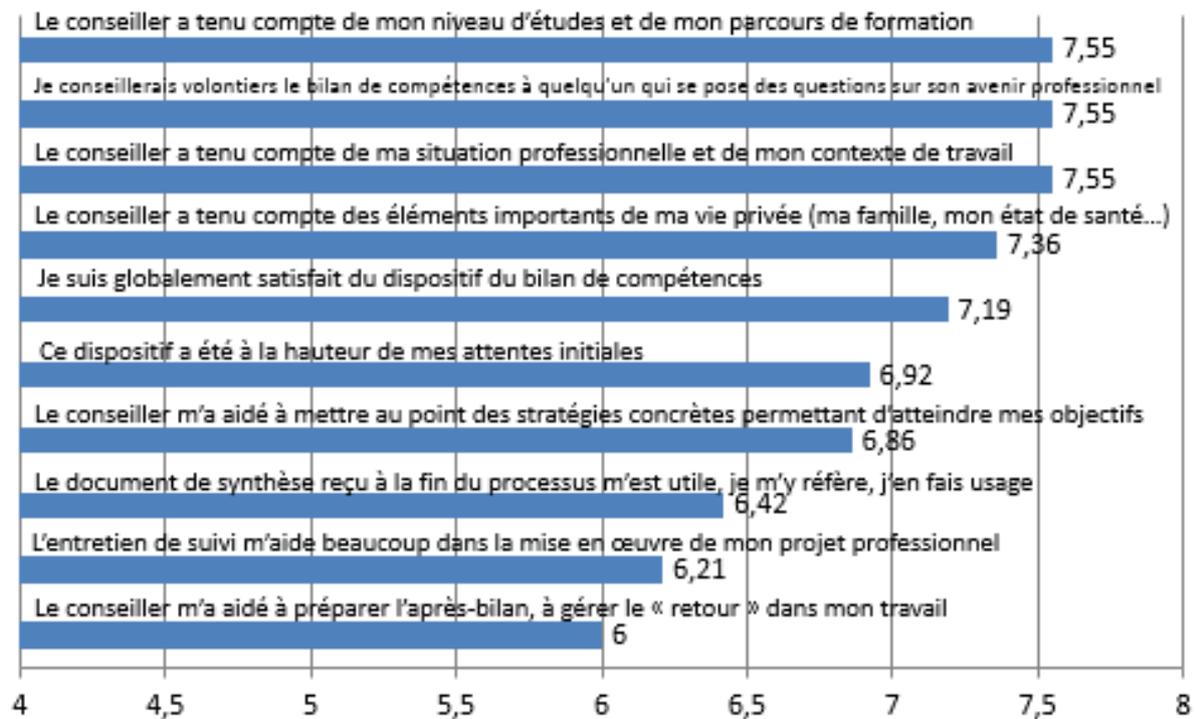
Pour 37,4% des travailleurs, l'évaluation du dispositif est très positive dans la mesure où le bilan leur a permis d'atteindre l'ensemble des objectifs qu'ils s'étaient fixés au départ. Pour 47,2%, le bilan a permis d'atteindre certains objectifs, mais pas tous.

Le BC vous a-t-il permis d'atteindre vos objectifs?	%
Non, pas du tout. Cela ne m'a rien apporté.	0,9
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.	47,2
Oui, totalement. Le Bilan m'a permis d'atteindre l'ensemble des objectifs que je m'étais fixés.	37,4

Plus précisément, une question permettait au répondant de se situer sur une échelle de 1 à 8 pour évaluer le degré d'atteinte d'une série d'objectifs auxquels le bilan de compétences peut contribuer. Voici les moyennes des évaluations des répondants pour chacun des items :



Voici les résultats de l'évaluation du dispositif faite par les répondants concernant une série de critères. On remarque que les scores sont en moyenne élevés : aucun score en dessous de 6 sur 8. Notons toutefois que les 3 items les moins bien « cotés » concernent la question du suivi « post-bilan » et la mise en œuvre du changement souhaité :



Enfin, une question ouverte permettait aux répondants de préciser, selon eux, les points forts du dispositif. Voici ce qu'on retrouve :

- **Qualité du personnel**: une série de qualificatifs reviennent régulièrement pour parler du personnel qui a opéré le bilan de compétences. En voici une liste non-exhaustive : compétent, dynamique, créatif, bienveillant, disponible, soutenant, encourageant, optimiste, rassurant, qualité d'écoute, qualité d'accompagnement, conseil, non-jugement, bonne connaissance du secteur...
- **Qualité du dispositif** : les répondants soulignent la qualité des outils et de la méthodologie utilisée. Sont particulièrement appréciés l'individualisation de la démarche, les apports théoriques, les divers tests utilisés, l'approche globale, l'implication du bénéficiaire...
- Le fait que le bilan de compétences offre **une pause, un temps d'arrêt** qui favorise la réflexivité, la remise en question, la prise de recul via l'expression de soi.
- Le fait que le bilan favorise une **meilleure connaissance et valorisation de soi**, de ses compétences, de sa personnalité, de son parcours, de sa situation...
- Le fait que l'analyse prenne en compte les **aspects hors de la vie professionnelle**, propose un regard élargi, au-delà des objectifs de départ.
- Le fait que les nouvelles perspectives proposées dans le cadre du bilan sont **ancrées dans le réel, concrètes, réalistes...**
- **Le dispositif de suivi et le document de synthèse** à la fin du bilan.
- **La flexibilité dans l'organisation**: Adaptation et régularité de l'accompagnement, du rythme des séances, proximité géographique...
- **La confidentialité**, le fait que ce soit extérieur au lieu de travail.
- Le fait que l'engagement dans le dispositif soit **volontaire**.
- **La gratuité** du dispositif.

Les quelques points faibles relevés par les répondants dans le cadre des entretiens sont les suivants :

Confusion de genre : quelques répondants ont eu parfois le sentiment que le bilan de compétences dépassait son rôle et développait tantôt une dimension de psychothérapie, tantôt une dimension de coaching.

Demande de suivi, d'accompagnement à la mise en œuvre du changement : une grande partie des répondants trouve le bilan de compétences trop court et regrette l'absence d'accompagnement à la mise en œuvre du changement. Les travailleurs souhaitent parfois un soutien, un accompagnement à plus long terme, ils aimeraient un entretien de suivi supplémentaire, ou plus tard dans le temps...

Démarche demandant de l'investissement émotionnel et du temps : Certains répondants estiment que la démarche du bilan nécessite un fort investissement personnel et de la disponibilité de temps et d'esprit. Ils considèrent qu'il ne faut dès lors pas prendre ce dispositif à la légère et le démarrer dans n'importe quelle circonstance. Certains ont également été étonnés que le bilan de compétences n'apportait pas de solutions « toutes faites ». On perçoit ici que le modèle de l'individu autonome, réflexif et capable de travail sur soi n'est pas partagé par tous, ou du moins que le travailleur ne perçoit pas nécessairement la plus-value ou l'intérêt de faire ce travail.

Durée du bilan trop longue pour ceux qui sont déjà dans une dynamique de changement : quelques rares répondants considèrent au contraire que leur bilan de compétences a duré trop longtemps. Ces répondants sont caractérisés par le fait qu'ils s'étaient fixé un objectif clair et qu'ils attendaient surtout un accompagnement au changement.

Critique des « outils » utilisés : de très rares répondants ne sont pas convaincus par les différents outils et tests utilisés pendant le bilan de compétences.

Ne répond pas aux attentes : évidemment, les répondants qui n'ont pas atteint leurs objectifs ne sont pas très satisfaits du bilan de compétences. Mais parfois, la non-atteinte des objectifs est liée à des malentendus par rapport à ce que ce type de dispositif peut offrir et à la démarche spécifique de ce dispositif.

La non-atteinte des objectifs peut également s'expliquer par le fait que, comme l'a bien montré Marquis (2015), les effets du BC sur la situation professionnelle ne sont jamais directs : « c'est toujours l'individu qui joue le rôle de médiateur de ces actions ». En effet, le BC ne permet pas de trouver un autre emploi, ne va pas négocier auprès du directeur à la place de la personne... On peut également ajouter que les effets du BC dépendent fortement des relais, des soutiens que la personne peut trouver pour mettre en œuvre le changement souhaité. Par exemple, l'employeur joue un rôle important de soutien à l'atteinte des objectifs du travailleur. C'est ici l'étape de la concrétisation d'un objectif professionnel spécifique pour laquelle il apparaît que le supérieur hiérarchique joue un rôle primordial de « relais » sans en avoir nécessairement conscience, en étant à l'écoute des aspirations du travailleur. En l'absence de relais ou de soutien, tout le travail effectué pendant le bilan de compétences risque de ne pas aboutir :

« 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 ! C'est pas mon histoire, c'est pas... il voit pas vraiment le lien, l'intérêt par rapport à... Tout ce qu'il voit c'est la personne est absente, au niveau de la formation, ça me fait une personne en moins sur le terrain, et voilà ! » (Viviane)

5. Les publics-cible (avant et après)

Ci-dessous, les résultats les plus importants concernant les 3 publics ciblés par l'étude :

- Les personnes ayant 45 ans ou plus (N = 112) ;
- Les personnes ayant un problème de santé (N = 58) ;
- Les personnes ayant un niveau de qualification qui ne dépasse pas le CESS (N = 42).

5.1. Les attentes avant le bilan de compétences

Les personnes ayant 45 ans ou plus :

- souffrent davantage que les autres d'un manque de soutien et de reconnaissance sur leur lieu de travail ;
- sont globalement moins satisfaites de leur situation professionnelle que les autres ;
- sont plus nombreuses à considérer qu'elles ont trouvé le travail qui leur permet de se réaliser ;
- sont plus fréquemment en attente d'un aménagement de leur poste de travail en vue de leur fin de carrière ;
- sont plus fréquemment en attente d'une meilleure reconnaissance pour le travail qu'elles effectuent ;
- aspirent moins que les autres à quitter le secteur dans lequel elles travaillent pour un autre ;
- attendent davantage que les autres que le bilan de compétences leur permette de réfléchir sur leur fonction actuelle au niveau de ses objectifs et de son sens et de trouver des pistes d'amélioration par rapport à leurs difficultés et points faibles au travail ;
- souhaitent moins fréquemment que le BC leur donne une vision plus claire du marché de l'emploi et des pistes d'évolution de leur carrière ;
- expriment plus fréquemment des craintes de ne pas pouvoir trouver un emploi ailleurs, des craintes par rapport à leur résistance physique et psychologique dans les années qui viennent ou par rapport à la collaboration avec les nouvelles générations.

Les personnes ayant un problème de santé :

- sont plus nombreuses à penser qu'elles seront bientôt contraintes de changer d'emploi, sans doute à cause de leur état de santé dont l'évolution est incertaine ;
- ont moins souvent le sentiment d'avoir suffisamment d'autonomie au travail ;
- se sentent moins soutenues par leur supérieur dans le cadre de leur travail et moins reconnues pour le travail qu'elles accomplissent au quotidien ;
- sont davantage touchées par le stress au travail et par l'épuisement en fin de journée ;
- expriment davantage de l'insatisfaction au travail, de la démotivation et un manque d'épanouissement au travail ;
- sont plus nombreuses à vouloir diminuer leur stress au travail ou à vouloir aménager leur poste de travail ;
- sont moins intéressées par l'objectif d'identifier leurs compétences professionnelles et leurs atouts ;
- ont parfois des craintes par rapport aux réactions de leur entourage professionnel dans le cas d'une demande d'aménagement de leur poste de travail pour raison de santé ;
- font parfois le lien entre leur problème de santé et la pénibilité de leur travail (charge mentale et émotionnelle, pénibilité physique...).

Les personnes ayant un niveau de qualification qui ne dépasse pas le CESS:

- sont plus nombreuses à avoir l'impression qu'elles seront contraintes de changer d'emploi dans un avenir proche ;

- présentent une confiance légèrement plus importante que les autres dans leurs capacités à mener à bien les tâches professionnelles qui leur sont confiées ou à atteindre les objectifs attendus dans le cadre de leur travail ;
- présentent une plus grande confiance dans leur avenir professionnel ;
- sont plus nombreuses à n'avoir pas encore trouvé le travail qui leur permet de se réaliser ;
- sont plus fréquemment en attente de davantage de responsabilités et d'autonomie dans leur travail ;
- sont plus nombreuses à souhaiter suivre des formations ;
- aspirent moins souvent à développer un projet personnel en dehors de leur activité professionnelle principale ;
- attendent plus souvent du BC que celui-ci leur permette de connaître les possibilités de formation ;
- expriment parfois des regrets par rapport à leur parcours professionnel passé, notamment par rapport aux études ;
- ressentent parfois que leur niveau de qualification constitue un frein dans leur orientation professionnelle ou leur accès à la formation.

5.2. La situation après le bilan de compétences

Globalement, le bilan de compétences semble répondre aux attentes des 3 publics-cibles :

Avez-vous le sentiment que le Bilan de compétences a eu un impact sur votre satisfaction au travail ?	TOTAL (N = 223)	HORS PUBLICS-CIBLES (N = 73)	CESS MAX (N = 42)	45 ANS ET + (N = 112)	SANTE (N = 58)
1. Non, pas du tout.	18,3 %	14,9%	22 %	18,1 %	17,3 %
2. Oui, un impact positif	78,4 %	80,6%	73,2 %	79 %	75 %
3. Oui, un impact négatif	2,4 %	4,5%	4,9 %	1 %	3,8 %

Notons toutefois quelques différences à souligner :

Les personnes ayant 45 ans ou plus :

- ont moins fréquemment choisi de changer d'employeur que les autres ;
- sont les moins nombreuses à avoir décidé de suivre une nouvelle formation ;
- sont plus nombreuses à avoir une autre définition ou un autre contenu de leurs tâches dans la même fonction qu'avant le bilan ;
- sont globalement celles qui considèrent le moins que le bilan de compétences a contribué à l'évolution de leur situation professionnelle de manière décisive ;
- expriment parfois que le bilan de compétences leur a permis de mieux communiquer auprès de leurs collègues, notamment les plus jeunes ;
- orientent plus fréquemment le bilan sur l'analyse du parcours et de la situation professionnelle afin de l'améliorer plutôt que sur l'opérationnalisation d'une réorientation professionnelle.

Les personnes ayant un niveau de qualification qui ne dépasse pas le CESS:

- sont plus nombreuses à estimer que leur satisfaction au travail s'est améliorée ;
- sont beaucoup moins nombreuses à avoir démarré une nouvelle formation que les « hors-publics » alors qu'elles étaient les plus nombreuses à exprimer ce souhait avant le bilan de compétences ;

- ont plus souvent le sentiment d'avoir élargi et enrichi leurs tâches dans le cadre de leur fonction, d'avoir amélioré leurs relations avec leurs collègues, d'avoir une situation d'emploi plus stable et sécurisante ;
- ont moins souvent le sentiment que leurs relations avec la direction ont évolué positivement ;
- expriment parfois que le bilan de compétences leur a permis de changer leur perception de leur situation professionnelle et de leur niveau de qualification ;
- expriment plus souvent une déception par rapport à l'apport du BC, parfois parce que leurs aspirations professionnelles sont inenvisageables du fait de leur niveau de qualification, ou parce que le bilan n'apporte pas nécessairement de réponse concrète. De ce fait, elles sont moins nombreuses à considérer que le bilan de compétences leur a permis d'atteindre leurs objectifs. C'est également les personnes qui donnent la moins bonne évaluation du dispositif. Les CESS MAX qui ont 45 ans ou plus sont encore plus sévères de ce point de vue.

Les personnes ayant un problème de santé :

- sont plus nombreuses à avoir choisi de diminuer leur temps de travail ;
- sont plus fréquemment dans l'idée de développer un projet personnel en dehors de leur activité professionnelle principale ;
- sont plus nombreuses à choisir de quitter le secteur dans lequel elles travaillent pour un autre ;
- sont plus nombreuses à avoir le sentiment d'avoir diminué leur stress au travail ;
- sont les plus nombreuses à attribuer la totalité de l'évolution de leur situation professionnelle au bilan de compétences ;
- expriment que leur état de santé est un facteur qui intervient de manière prépondérante dans l'analyse des possibilités professionnelles, parfois comme facteur limitant ;
- évaluent le bilan de compétences de manière globalement plus positive que les autres.

Conclusion et pistes d'amélioration

Le dispositif d'évaluation mis en place a permis d'explorer l'étendue des usages et des apports du bilan de compétences dans le secteur non-marchand. Les données statistiques portant sur un échantillon de 287 travailleurs et les entretiens semi-directifs réalisés auprès d'une vingtaine de travailleurs avant et après leur bilan donnent à voir des résultats très encourageants à différents niveaux :

Le bilan de compétences **répond bien à une demande des travailleurs** dans le secteur non-marchand. Le bilan de compétences **exerce bien des effets positifs** chez une grande majorité de répondants. Ces effets positifs sont de divers ordres et ne relèvent que pour une partie d'entre eux d'un réel changement de situation professionnelle ou personnelle. Ces changements peuvent aller dans des sens très diversifiés : démarrage d'une formation, réorientation vers un autre secteur, développement d'une activité extra-professionnelle... D'autres effets positifs du bilan de compétences sont moins palpables car ils n'ont pas donné lieu à un changement concret de la situation mais sont tout aussi remarquables car ils ont contribué à une évolution de la satisfaction professionnelle et personnelle : meilleure connaissance de soi (effets qui se répercutent parfois sur leur confiance en eux, sur leur affirmation au travail et sur les relations avec leurs collègues et leur direction), augmentation de leur motivation (qui a des conséquences sur leur investissement dans le travail), clarification de leur situation professionnelle (avec éventuellement un descriptif de fonction mieux défini, de nouvelles organisations de travail et/ou une meilleure répartition des tâches), etc. Les répondants expriment avoir changé dans leur fonctionnement au travail. C'est à une analyse approfondie du parcours professionnel et à une relecture de la situation professionnelle que contribue également le bilan de compétences chez une grande partie des participants. Il semble, à cet égard, que le bilan de compétences réponde à une attente majeure des travailleurs du non-marchand : la recherche et/ou le maintien du sens du travail.

La mobilisation de ce dispositif par les travailleurs témoigne d'un rapport particulier au travail. Il n'est que rarement utilisé en réaction à une situation jugée menaçante, mais beaucoup plus souvent dans une optique de prévention. Il est vécu comme une opportunité pour évoluer, une occasion de redynamiser son parcours professionnel, de lui redonner du sens et de reprendre le pouvoir. Cette reprise de pouvoir se fait de différentes manières : en redonnant du sens à son travail, en accompagnant le changement, en provoquant le changement, en mettant à profit une épreuve, en vérifiant la cohérence du parcours, en vérifiant l'adéquation avec la fonction occupée, en visualisant le champ des possibles, en mettant des mots sur les maux, en changeant ses représentations de la situation... On constate que l'évolution positive de la satisfaction au travail est indépendante d'un changement concret de la situation. Elle peut résulter d'une relecture du parcours, de la situation professionnelle et personnelle, de son fonctionnement au travail, de ses compétences... Elle peut également être le résultat de la prise de conscience des déterminants extérieurs qui pèsent sur sa situation et à partir de laquelle ils peuvent avoir une vision claire de la marge de manœuvre dont ils disposent pour reprendre le pouvoir. Toutefois, nous avons pu constater que l'augmentation de la satisfaction était moins fréquente pour les personnes en phase de transition, et également pour les personnes dont la situation professionnelle n'avait pas changé.

Les résultats révèlent que le bilan de compétences répond également aux attentes des trois public-cibles de l'étude : ceux qui ont 45 ans et plus, ceux qui ont un niveau de qualification qui ne dépasse pas le CESS et ceux qui ont un problème de santé. De manière générale, l'évolution de la situation professionnelle, de la satisfaction au travail et l'impact du bilan de compétences s'expriment de façon assez proches dans les différents publics. Notons toutefois que le niveau de satisfaction concernant le bilan de compétences est légèrement différent dans les trois publics. L'atteinte des objectifs du bilan est systématiquement mieux évaluée chez les personnes ayant un problème de santé. Celles-ci sont les plus nombreuses à attribuer la totalité de l'évolution de leur situation professionnelle et personnelle au bilan de compétences. On peut formuler à cet égard une hypothèse : il est apparu que certaines personnes ayant un problème de santé étaient

en arrêt de maladie et disposaient dès lors d'un temps additionnel pour s'investir dans leur bilan de compétences. Certains ont témoigné de l'avantage d'être plus disponible pour développer la démarche de façon approfondie. De plus, le problème de santé est souvent accompagné d'une remise en question profonde qui met la personne dans une position de réflexivité particulièrement adaptée à la démarche de bilan de compétences. Par contre, les 45+ et les CESS MAX accordent souvent les scores les plus faibles en ce qui concerne l'atteinte des objectifs. Les 45+ considèrent moins souvent que le bilan de compétences a contribué à l'évolution de leur situation professionnelle. En dehors du fait que le bilan de compétences a parfois mené à une prise de conscience des perspectives professionnelles limitées, nous pouvons faire l'hypothèse que les 45+ sont plus exigeants vis-à-vis du bilan de compétences, de par leur expérience plus importante et, corrélativement, une meilleure connaissance de soi au départ. Les CESS MAX, quant à eux, sont les moins positifs concernant l'évaluation du bilan de compétences. Cela est peut-être lié à certains malentendus concernant ce que ce dispositif peut apporter. Quelques témoignages nous montrent des attentes plus insistantes de solutions concrètes et rapides et un étonnement par rapport à l'investissement que le BC nécessite. Cela rejoint les constats habituels concernant la moindre appétence des CESS MAX par rapport à la formation continuée et aux dispositifs de développement et d'accompagnement professionnel (Lodewick & De Backer, 2010).

On l'a vu, les évaluations du dispositif réalisées par les répondants sont très positives. Toutefois, certains points faibles ou certaines résistances ont été pointées dans les résultats. Ces éléments peuvent nous guider dans l'amélioration du dispositif dans le cas d'une continuation de l'expérimentation :

- **Communication** : Plusieurs constats nous mènent à penser qu'il est important de continuer et d'affiner les stratégies de communication autour du bilan de compétences. Premièrement, les demandes des travailleurs pour faire un bilan ont décollé doucement. En dehors des informations officielles sur le bilan de compétences, il semble que ce soit surtout le bouche-à-oreille qui fasse son effet. Mais celui-ci s'exerce sur le long terme. Une partie des travailleurs que nous avons rencontrés ont reçu l'information de leur direction ou de leur syndicat, et très souvent d'un collègue, un peu par hasard. A leur tour, ensuite, ils en parlent souvent dans leur entourage professionnel. Une fois l'information reçue, la décision de faire un bilan de compétences n'est pas immédiate. Il faut parfois un certain temps avant que le travailleur décide de s'engager dans ce dispositif. A ce propos, un certain nombre de répondants s'étonnent de constater que peu de leurs collègues profitent du dispositif alors qu'il leur est accessible. Ils font l'hypothèse de certaines craintes ou résistances de leur part concernant ce que cela engage en termes d'investissement, ou concernant les possibles réactions de leur entourage professionnel s'ils décident de leur en parler. Quelques rares travailleurs qui ont bénéficié du dispositif ont également été étonnés de l'investissement personnel que cela demande. Il est donc important de communiquer clairement sur ce à quoi peut répondre le bilan mais aussi sur l'investissement que cela demande. Il s'agit également d'orienter les stratégies de communication vers les directions d'institution qui semblent, pour beaucoup de répondants, associer trop souvent le bilan de compétences avec un souhait de reconversion professionnelle. En tout cas, c'est le sentiment qu'ont plusieurs répondants que nous avons rencontrés qui, de ce fait, n'ont pas osé parler de leur démarche à leur supérieur hiérarchique. Il y a là toute une série de préjugés et d'a priori qu'il s'agit de déconstruire progressivement. Les résultats de l'évaluation montrent que les intentions de changer d'emploi sont faibles, et diminuent après le bilan de compétences.

- S'il y a peu de points faibles qui ont été soulignés par les répondants, il y en a un qui revient souvent : **la durée du bilan de compétences** est souvent considérée comme trop courte. Pour d'autres travailleurs, plus rarement toutefois, le bilan de compétences a été considéré comme trop long. Les attentes, les situations et les contraintes organisationnelles des travailleurs étant très diversifiées, il apparaît opportun de conserver ou même d'accentuer la souplesse du dispositif en ce qui concerne l'étalement dans le temps des entretiens. Le ressenti vis-à-vis de la durée du bilan de compétences dépendant des objectifs du travailleur, nous proposons d'adapter le dispositif en tenant compte de deux types de publics : ceux qui ont un projet clairement identifié

dès le départ sont en demande d'une aide pour le mettre concrètement en place et souhaitent un bilan de compétences plus technique et assez rapide. Par contre, ceux qui n'ont pas de projet concret mais demandent une remise en perspective de leurs parcours professionnel en regard de leur parcours de vie préféreront un bilan de compétences plus long et/ou plus dense, plus étalé dans le temps, et moins technique.

- Corrélativement au point précédent, une grande partie des répondants regrettent de ne pas avoir pu bénéficier d'un **suivi post-bilan ou d'un accompagnement au changement**. Si le bilan est un outil très efficace pour générer la réflexion et envisager des perspectives d'évolution concrètes et réalistes, les travailleurs semblent par contre un peu « perdus » lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre leur projet sans accompagnement. Il s'agirait alors soit de proposer un suivi à plus long terme et un dispositif d'accompagnement au changement, soit d'assurer des relais vers d'autres dispositifs, par exemple de coaching, pour permettre la continuité dans la mise en œuvre du projet imaginé pendant le bilan.

Volet B : soutien aux opérateurs

1. Objectifs

Les fonds partenaires du projet ont demandé de mettre en place, dans un contexte encore peu formalisé en Belgique francophone, des espaces d'échanges entre opérateurs/conseillers de bilans de compétence afin de :

- Garantir une qualité de travail des opérateurs de bilans de compétences
- Objectiver les conditions optimales de réalisation d'un bilan de compétences
- Construire des documents de référence concernant le bilan de compétences

Pour mémoire, le rapport d'évaluation du projet pilote présentait déjà des éléments de formalisation. Il s'agit de continuer à co-construire avec les opérateurs la formalisation des pratiques en particulier :

- Une charte qualité et une charte déontologique
- Une description de fonction et un référentiel de compétences pour l'accompagnateur
- Un échange de bonnes pratiques en particulier autour de l'accompagnement des trois publics-cibles identifiés

Ceci devra permettre de contribuer à développer la confiance entre partenaires (Fonds APEF & FEBI et opérateurs de bilan de compétences), de reconnaître le travail accompli dans le projet pilote, de faire reconnaître la spécificité (la valeur, les qualités) du bilan de compétences vis-à-vis de l'ensemble des acteurs publics ou privés de l'emploi, de la formation et de l'orientation.

2. Méthodes

Au total, 10 opérateurs ont participé au projet. Ceux-ci se sont répartis en 3 groupes de travail et ont ainsi participé à la formalisation des pratiques:

- **Le groupe de travail « Référentiels »** (4 opérateurs sur les 10) chargé de la réalisation des documents « référentiel de compétences » et « description de fonctions » ;
- **Le groupe de travail « Chartes »** (6 opérateurs sur les 10) chargé de la réalisation des documents « charte de qualité » et « charte déontologique » ;
- **Le groupe de travail « Bonnes pratiques »** (les 10 opérateurs réunis) orienté vers l'accompagnement des publics spécifiques définis (CESS max., problèmes de santé, plus de 45 ans) et chargé de mettre en avant quelques bonnes pratiques à partir de leurs expériences professionnelles.

Les échanges entre opérateurs étaient animés par Charlotte Burion, Marcel Lacroix et Philippe Degimbe du CERSO ; la coordination était assurée par Paul Lodewick.

Les groupes de travail « chartes » et « référentiels » se sont réunis à 3 reprises de juin 2013 à février 2014. Le groupe de travail « Bonnes pratiques » s'est réuni à 4 reprises, de septembre 2013 à mai 2014.

A un stade intermédiaire de production, les deux premiers groupes de travail – qui avaient pour objectif de produire des documents de référence - se sont engagés à soumettre leur travail à un groupe de consultation (c'est-à-dire les membres des autres groupes de travail, plus une série de personnes identifiées pour leur expertise, ainsi que les responsables des Fonds partenaires). Une fois la consultation terminée, chaque groupe

de travail s'est saisi des résultats et a délibéré sur les suites à donner afin de finaliser les documents de référence.

3. Les documents de référence

Chaque groupe de travail a pu finaliser les documents de référence. Nous avons pu constater rapidement, chez les opérateurs, un intérêt pour la démarche et une confiance suffisante pour partager et échanger autour de leurs pratiques. Si les documents présentés représentent la finalité de l'exercice, le chemin pour y parvenir a eu aussi tout son intérêt. La co-construction de ces outils a permis, à travers les échanges, un enrichissement mutuel et quelque part, la construction de normes pour cette pratique. Chaque opérateur pourra s'appuyer autant sur ces documents de référence que sur l'apport de ces lieux d'échange, prémisse à l'établissement du corps professionnel.

Les documents produits par les deux premiers groupes de travail ont donc été soumis à différents acteurs concernés de près ou de loin par cette thématique afin qu'ils fassent part de leurs remarques, suggestions... Chaque groupe a pu tenir compte de ces remarques afin de finaliser les quatre documents de référence.

Ces 4 documents de référence sont les suivants :

- Repères déontologiques du conseiller en bilan ;
- Les principes de qualité (document transmis aux bénéficiaires par le prestataire de service) ;
- Description de fonction du conseiller en bilan ;
- Référentiel de compétences du conseiller en bilan.

a. Repères déontologiques

Conseiller « Bilan de Compétences »

Repères déontologiques

Le prestataire de service veillera à informer le (la) bénéficiaire du détail de la démarche, proposera un accompagnement individualisé et s'appuiera sur les repères suivants :

Principes

- *Respect des personnes* : instaurer une relation basée sur l'écoute attentive et le respect des personnes, évitant toute discrimination, tout jugement de valeur et tout abus de confiance.
- *Clarification de la demande* : clarifier les attentes et les motivations à l'origine de la démarche. S'assurer du caractère volontaire de la participation du bénéficiaire.
- *Engagement réciproque* : présenter le cadre de travail, définir et formaliser les objectifs ainsi que les méthodes pour les atteindre. *Contractualiser l'ensemble de la prestation.*
- *Autonomie* : Le bénéficiaire sera autonome tout au long du processus et décidera de l'usage qu'il fera du bilan de compétence.

Droits et devoirs du prestataire de service

- *Professionalisme* : entretenir sa veille professionnelle par un perfectionnement continu et une auto-formation. Actualiser ses méthodes, ses outils et sa connaissance de l'environnement socioéconomique. S'engager en supervision, en échanges de pratiques,...
- *Positionnement* : être centré sur la sphère professionnelle, en se positionnant à l'articulation des champs sociaux, économiques, psychologiques et organisationnels.
- *Indépendance* : se donner la possibilité de refuser des missions qui porteraient atteinte à l'indépendance professionnelle, que ce soit pour des raisons de compétence ou d'éthique. Avoir conscience des limites de son champ d'intervention et le cas échéant, proposer des alternatives.
- *Confidentialité* : s'astreindre au secret professionnel et préserver la confidentialité⁷ du contenu.

⁷ Ces repères déontologiques ont été inspirés du Code de Déontologie de la CSCBC (chambre syndicale des centres de bilan de compétences), en ligne <http://cscbc.fr/2.aspx?sr=3> consulté le 11 avril 2013

b. Principes de qualité

<p style="text-align: center;">Conseiller « Bilan de Compétences » Principes de qualité</p>

Document transmis aux bénéficiaires par le prestataire de service.

Dans le cadre du contrat qui vous est proposé, pour vous accompagner dans l'élaboration de votre projet professionnel personnalisé, nous veillerons à :

- ❖ Vous proposer un contexte de travail respectueux et bienveillant.
- ❖ *Organiser une première rencontre* avec le conseiller qualifié qui animera le bilan dans son intégralité :
 - celui-ci vous informera de façon claire et précise *sur l'organisme prestataire, le déroulement du bilan, les méthodes et les outils utilisés* ;
 - il vous aidera à *préciser vos motivations, vos attentes et à vérifier avec vous l'opportunité de la démarche.*
- ❖ Vous aider à identifier vos valeurs, vos intérêts, vos ressources, vos compétences d'abord professionnelles et personnelles.
- ❖ Favoriser la recherche d'informations utiles en lien avec votre projet (métiers, formation, secteurs, législation ...).
- ❖ *Mettre en œuvre des méthodes et des outils adaptés à vos objectifs*, votre contexte et votre personne.
- ❖ *Elaborer avec vous une synthèse du travail accompli* incluant la (ou les) piste(s) d'action tenant compte de la réalité de votre environnement socio-économique.
- ❖ Recueillir votre appréciation sur la prestation et vous *proposer un suivi de bilan*⁸.
- ❖ Garantir la stricte confidentialité de la démarche et des informations recueillies tout au long du processus. Vous êtes un acteur volontaire et responsable de votre bilan. Nous respectons les repères déontologiques et le référentiel de compétence du conseiller.

⁸ Ces principes de qualité ont été inspirés de la charte qualité de la CSCBC (chambre syndicale des centres de bilan de compétences), en ligne <http://cscbc.fr/2.aspx?sr=2> consulté le 11 avril 2013

c. Description de fonction

Conseiller « Bilan de Compétences »

Description de fonction

❖ Définition du bilan de compétences

« Le bilan de compétences est un dispositif individuel de formation visant à accompagner l'évolution professionnelle. Il a pour objectif de permettre à des individus d'analyser leurs compétences tant professionnelles que personnelles, ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et éventuellement un projet de formation »⁹.

❖ Définition de la fonction de conseiller « Bilan de Compétences »

Le conseiller accompagne le bénéficiaire tout au long du processus « Bilan de Compétences ». Il place le bénéficiaire au cœur de son « Bilan de Compétences ». Ainsi, il l'aide à faire l'inventaire de ses compétences en mettant à sa disposition des outils et lui communiquant les informations nécessaires à la mise en place d'un plan d'action. Il le soutient également dans la phase de « projection » professionnelle de son projet.

❖ Modalités de travail

Le dispositif « Bilan de Compétences » n'est pas un processus linéaire ; il implique des **rétroactions éventuelles** dans les différentes tâches du conseiller. Ce dernier doit donc faire preuve d'une certaine **souplesse**, d'une adaptation et d'un sens de l'analyse et de synthèse.

❖ Activités principales

1. Etablir une relation de confiance avec le bénéficiaire
2. Analyser la demande
3. Explorer les compétences
4. Assurer l'accompagnement du bénéficiaire
5. Conclure et synthétiser le bilan de compétences
6. Assurer le suivi du bénéficiaire

❖ Tâches à réaliser

1. **Etablir une relation de confiance avec le bénéficiaire**
 - accueillir le bénéficiaire
 - poser le cadre et informer sur le processus
 - contractualiser l'intervention
2. **Analyser la demande**
 - clarifier les objectifs
 - vérifier la pertinence du bilan de compétences
 - définir les besoins et les attentes
 - définir avec le bénéficiaire les spécificités du processus « bilan de compétences »
 - clarifier le parcours du bénéficiaire
3. **Explorer les compétences**
 - aider le bénéficiaire à prendre conscience de ses ressources et de ses axes de progrès
 - mettre à la disposition des bénéficiaires des outils appropriés pour mieux s'autoévaluer
 - utiliser des tests adéquats et en assurer la restitution pour arriver à un diagnostic

⁹ Lodewick, P. et Burion, C. *Evaluation du projet-pilote « Bilan de Compétences »* pour le compte du Fonds ASSS. 2011, p.14.

- mettre à jour le système de valeurs du bénéficiaire ainsi que son mode de fonctionnement
 - adapter les étapes du bilan de compétences en fonction de la personne
 - contextualiser les compétences (à l'environnement de la personne)
- 4. Assurer l'accompagnement du bénéficiaire**
- accompagner le bénéficiaire dans ses investigations (recherche documentaire, entretiens, offres d'emploi, formations, ...)
 - définir de nouvelles pistes, de nouveaux projets professionnels et/ou personnels
 - aider le bénéficiaire à établir les priorités entre ses différents projets
- 5. Conclure et synthétiser le bilan de compétences**
- préparer la personne à son retour au travail
 - rédiger le document de synthèse et le commenter au bénéficiaire en vue de se réapproprier les conclusions de son bilan de compétences
 - valider le plan d'action avec le bénéficiaire
 - l'aider dans sa prise de décision
- 6. Assurer le suivi du bénéficiaire**
- faire le point sur le cheminement du bénéficiaire et les actions entreprises
 - personnaliser le suivi aux spécificités de la personne

Profil

Le conseiller doit être détenteur d'un BAC +3 minimum à orientation sciences humaines ou sociales (ou expérience équivalente). Il doit également avoir une expérience professionnelle de quelques années (et ainsi faire preuve de maturité professionnelle). Des formations complémentaires sont un atout (analyse transactionnelle, programmation neuro-linguistique, systémique, etc.). Enfin, une connaissance et un réel intérêt pour le monde du travail ou de l'entreprise sont indispensables. En outre, une connaissance des dispositifs de formation, d'orientation et de soutien à la carrière.

d. Référentiel de compétences

<p style="text-align: center;">Conseiller « Bilan de Compétences » Référentiel de compétences</p>

Selon le Boterf, « la compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés ». Les savoirs en question concernent tant des savoirs, des savoir-faire que des savoir-être (et même des savoir-devenir). Les compétences décrites ci-dessous ne sont pas propres à une seule tâche du conseiller « bilan de compétences » et doivent s'exercer tout au long du dispositif d'accompagnement.

- ❖ **Compétence 1 : maîtriser le processus du bilan de compétences**
 - connaître les différentes étapes du bilan de compétences
 - connaître le contexte global dans lequel le dispositif s'inscrit (origine de la demande, limites de l'intervention, etc.)
 - savoir rechercher l'information relative au droit du travail et à la législation du travail
 - connaître les repères déontologiques propres à la fonction de conseiller « Bilan de Compétences »

- ❖ **Compétence 2 : maîtriser des techniques d'analyse**
 - maîtriser les tests (de personnalité, leadership, d'intérêt professionnel, intellectuel, etc.) et/ou les outils adéquats pour mener à bien le bilan de compétences
 - disposer de capacités rédactionnelles et de synthèse

- ❖ **Compétence 3 : établir une relation professionnelle d'accompagnement avec le bénéficiaire**
 - être capable de créer une relation de confiance
 - maîtriser les techniques d'entretien (reformuler, questionner, clarifier, interroger, recadrer etc.)
 - rendre la personne autonome dans les différentes démarches et étapes de son bilan de compétences
 - faire preuve d'aisance relationnelle
 - maîtriser ses émotions
 - respecter la confidentialité
 - faire preuve de neutralité, d'objectivité et de non-jugement
 - faire preuve d'assertivité
 - soutenir le bénéficiaire tout au long de son bilan de compétences
 - être à l'écoute
 - être empathique

- ❖ **Compétence 4 : comprendre l'environnement professionnel et global du bénéficiaire**
 - être capable d'identifier les systèmes dans lesquels le bénéficiaire évolue
 - prendre en considération la globalité de la personne (et ses différentes sphères – privée, publique, professionnelle)
 - prendre du recul (ne pas rentrer dans le système de valeurs personnel du bénéficiaire)
 - connaître et s'intéresser au monde du travail et à l'environnement socioéconomique
 - avoir un intérêt et une sensibilité pour le travail de la personne

- ❖ **Compétence 5 : inscrire sa pratique dans une réflexion continue**
 - être capable d'aller rechercher l'information
 - être capable de réfléchir sur ses pratiques (supervision, intervision, etc.)
 - développer ses compétences professionnelles.

NB : le groupe de travail s'est inspiré du référentiel de compétences de la société française de Coaching (SPCoach), in <http://www.sfcoach.org/professionnalisation/referentiel-de-competences.html>, consulté le 11 septembre 2013

Bibliographie

- Baudouin, J.-M. & Leclerc, N. (2013), « Temporalités et autobiographie – *Homo Bifurcans* : se raconter autrement ? », *Temporalités*, n°17.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1986), *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, Paris.
- Boutinet, J.-P. (1995), *Psychologie de la vie adulte*, Coll. « Que sais-je ? », Paris, PUF.
- Crawford, M. B. (2010), *Eloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*, Paris, La Découverte.
- Ehrenberg, A. (1998), *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris, Odile Jacob.
- Eraly, H. (2013), « L'identité narrative mise à l'épreuve de la retraite : une analyse de récits biographiques », *Temporalités*, n°17.
- Hardy-Dubernet, A.-C. (2007), « 'Parce que je le vaux bien...'. Bilan de compétences et promotion de soi », *Cahiers de recherche sociologique*, n°43, p. 61-75.
- Lalive d'Épinay, C. (1998), « Significations et valeurs du travail, de la société industrielle à nos jours », in De Coster, M., Pichault, F. (dir.), *Traité de sociologie du travail*, De Boeck & Larcier, Paris, Bruxelles, pp. 67-94.
- Le Blanc, G. (2014), *La femme aux chats*, Paris, Seuil.
- Le Boterf, G. (1994), *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Paris, Ed. D'Organisations.
- Lodewick, P. & Burion, C. (2011), *Évaluation du projet-pilote sur le bilan de compétences, rapport de recherche*, Fonds social de formation pour le secteur ASSS.
- Lodewick, P., Burion, C. & Laloy, D. (2013), *Le bien-être des travailleurs de l'insertion socioprofessionnelle à Bruxelles*, rapport de recherche, Fonds de la formation continue des travailleurs de l'ISP bruxelloise.
- Lodewick, P. & De Backer, B. (2010), *Travailleurs peu qualifiés et travailleurs à temps partiel : Etat des lieux et accès à la formation dans le champ de la SCP 319.02*, rapport de recherche, Fonds social de formation pour le secteur ISAJH.
- Marquis, N. (2015), « Le Bilan de compétences dans le secteur non marchand : une ressource de sens et un levier pour l'action ? Un regard sociologique », intervention lors des matinées d'information sur le Bilan de compétences organisées par APEF-FE.BI, octobre 2015.
- Martuccelli, D. (2002), *Grammaires de l'individu*, Editions Gallimard.
- Martuccelli, D. (2009), « Qu'est-ce qu'une sociologie de l'individu moderne ? Pour quoi, pour qui, comment ? », *Sociologie et sociétés*, vol. 41, n°1, pp. 15-33.
- Mègemont, J.-L. & Baubion-Broye, A. (2001), « Dynamiques identitaires et représentations de soi dans une phase de transition professionnelle et personnelle », *Connexions*, 2001/2, n°76, p. 15-28.
- Renäi, M. (2009), « Bilan de compétences », in Jean-Pierre Boutinet, *L'ABC de la VAE*, ERES « Education - Formation », pp. 87-89.
- Saint-Jean, M., Mias, C. & Bataille, M. (2003), « L'accompagnement de l'implication dans le projet issu du bilan de compétences des salariés en activité », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 32/1.

CELLULE DE GESTION DU PROJET BILAN DE COMPETENCES

Adresse postale : 13-15 Square Saintelette à 1000 Bruxelles

Téléphone : 02 227 62 05 – Fax : 02 227 69 07

Mail: bilan@apef-febi.org / Site : www.bilandecompetences.be

Secrétariat: Hélène Dohet

Responsable : François Willemot



CERSO
Campus UCL Mons – HELHa
Chaussée de Binche, 159
7000 Mons

Le CERSO, Centre de Ressources pour le Social : centre de formation continue et de recherche de la Catégorie sociale de la Haute Ecole Louvain en Hainaut.

Le CERSO est le résultat d'une décision des responsables de catégorie sociale de la HELHa de regrouper leurs activités de formation continue et de recherche. Il rassemble désormais en une seule entité les activités de recherche menées par le Centre de formation permanente de l'Institut Cardijn, par l'école sociale de Charleroi, ainsi que par le Centre Interdisciplinaire en Travail social de l'ISSHA à Mons.

Le CERSO propose aux milieux professionnels son expertise pour la réalisation d'évaluation de dispositifs ou de programmes, d'études ou d'enquêtes, de recherche-action.

Tél. 065/40 41 67

Fax 065/40 41 55

Mail : David.laloy@helha.be

Site : <http://cerso.helha.be>

L'asbl APEF - Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation - et l'asbl FE.BI - Association des Fonds sociaux Fédéraux et Bicommunautaires - regroupent les Fonds de sécurité d'existence du secteur non marchand privé. L'APEF couvre la partie francophone et germanophone du secteur non marchand et FE.BI couvre la partie fédérale et bicommunautaire. Elles visent entre autres la promotion et le développement d'actions initiées par les Fonds.



www.apefasbl.org

Square Saintelette 13-15 à 1000 Bruxelles
Tél. : 02/227.60.02 – Mail : info@apefasbl.org



www.fe-bi.org

Square Saintelette 13-15 à 1000 Bruxelles
Tél. : 02/229 20 15 – Mail : info@fe-bi.org

Fonds Social



Une initiative coordonnée par les asbl APEF & FE.BI pour différents Fonds sociaux du secteur non-marchand privé
Cette action bénéficie du soutien d'une convention signée entre le FOREM, le CRF, l'IFAPME et APEF & FE.BI

éditeurs responsables : André Jadoul et Jonathan Chevalier