

# ÉVALUATION DU BILAN DE COMPÉTENCES

## RAPPORT FINAL

*Par*

**David Laloy**

*Avec la contribution précieuse de*

Charlotte Burion, Philippe Degimbe, Hélène Dohet, Mina Harraz, Marcel Lacroix, Paul Lodewick, Chloé Régniez et François Willemot



*Janvier 2026*



## Table des matières

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>6</b>
<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>13</b>
<b>1. Mise en perspective théorique du bilan de compétences .....</b>	<b>16</b>
1.1.    Le bilan de compétences : un outil de développement professionnel et personnel.	16
1.2.    Le bilan de compétences : entre injonction de promotion de soi et souci de réalisation de soi .....	17
1.3.    Le travail soutenable, une clé de lecture pertinente du bilan de compétences .....	19
1.3.1.    Eléments de définition et de genèse du concept.....	19
1.3.2.    Au-delà du bien-être au travail .....	20
1.4.    Des personnes à risque.....	22
<b>2. Objectifs et méthodologie de l'évaluation .....</b>	<b>24</b>
2.1.    Pourquoi une mesure AVANT-APRES ? .....	25
2.2.    Présentation du questionnaire et des thématiques abordées lors des entretiens ....	25
2.2.1.    Description de la situation professionnelle et du parcours professionnel .....	26
2.2.2.    Les indicateurs de bien-être au travail .....	26
2.2.3.    Le rapport au parcours professionnel.....	28
2.2.4.    Les aspirations concernant l'avenir professionnel.....	29
2.2.5.    Les attentes vis-à-vis du bilan de compétences.....	30
2.3.    Echantillon de l'enquête par questionnaire.....	30
2.3.1.    Profil sociodémographique des bénéficiaires du bilan .....	30
2.3.2.    Situation et parcours professionnel des bénéficiaires du bilan.....	31
2.3.3.    Représentation des publics-cibles.....	32
2.4.    Echantillon des personnes rencontrées dans le cadre d'un entretien.....	33
2.5.    Echantillon des employeurs rencontrés dans le cadre d'un entretien ou d'un groupe de discussion .....	36
<b>3. Ce qui conduit à faire un bilan de compétences.....</b>	<b>38</b>
3.1.    L'expression d'un mal-être qui menace la « soutenabilité » du travail.....	38
3.1.1.    La sécurité socioéconomique .....	38
3.1.2.    Les conditions de travail .....	40
3.1.3.    Les problèmes de santé .....	45
3.1.4.    La dimension expressive du travail .....	48
3.1.5.    L'équilibre entre temps de travail / de non-travail .....	53
3.2.    Des questionnements par rapport au parcours.....	55

3.3.	Les aspirations professionnelles et personnelles .....	56
3.4.	Diversité des attentes envers le bilan de compétences .....	57
<b>4.</b>	<b>Après le bilan de compétences : Entre changement de la situation et changement des représentations.....</b>	<b>61</b>
4.1.	L'évolution des indicateurs de bien-être.....	61
4.1.1.	La sécurité socioéconomique .....	62
4.1.2.	Les conditions de travail.....	62
4.1.3.	Les problèmes de santé.....	64
4.1.4.	La dimension expressive du travail .....	65
4.1.5.	L'équilibre entre temps de travail / de non-travail.....	68
4.2.	Evolution de la perception du parcours professionnels, des compétences et des capacités d'orientation .....	68
4.3.	Changement de situation professionnelle .....	70
4.4.	Evolution de la satisfaction au travail .....	73
4.5.	Contribution du bilan de compétences à l'évolution de la situation .....	74
4.6.	Une mise en mouvement autour d'un projet.....	75
4.7.	En phase de transition .....	76
4.8.	Changement des représentations.....	79
4.8.1.	Une meilleure connaissance de sa personnalité au travail .....	80
4.8.2.	Une plus grande confiance en soi.....	82
4.8.3.	Une autre lecture de la situation professionnelle.....	83
<b>5.</b>	<b>Focus sur les groupes à risques .....</b>	<b>85</b>
5.1.	Des situations spécifiques avant le bilan de compétences ? .....	85
5.1.1.	Les personnes CESS MAX .....	85
5.1.2.	Les personnes ayant un problème de santé.....	88
5.1.3.	Les personnes de 45 ans et plus.....	90
5.2.	Des résultats spécifiques après le bilan ? .....	92
5.2.1.	Pour les personnes ayant un problème de santé .....	92
5.2.2.	Pour les personnes de 45 ans et plus .....	93
5.2.3.	Pour les personnes CESS MAX.....	95
<b>6.</b>	<b>Evaluation du dispositif par les bénéficiaires du bilan .....</b>	<b>97</b>
<b>7.</b>	<b>Ce qu'en pensent les employeurs.....</b>	<b>102</b>
7.1.	Enjeux en matière de GRH et de gestion des parcours professionnels .....	102
7.2.	Des effets positifs du bilan de compétences sur les bénéficiaires .....	103
7.3.	Liens positifs entre l'évolution de la personne bénéficiaire et l'équipe .....	103
7.4.	Les rapports des employeurs au bilan de compétences .....	105
7.5.	Des personnes qui reviennent parfois avec « trop » d'assurance.....	107

<b>8. Intervisions avec les opérateurs : démarche qualité et documents de référence.....</b>	<b>109</b>
8.1. Objectifs et méthodologie des intervisions .....	109
8.2. Les documents de référence .....	109
<b>Conclusion .....</b>	<b>111</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>114</b>

## **REMERCIEMENTS**

Le rapport que vous tenez entre les mains est l'aboutissement d'un travail de recherche et d'évaluation qui s'est étendu sur une longue période de plus d'une dizaine d'années. Au-delà de l'intérêt que l'objet de recherche lui-même suscite, à savoir le bilan de compétences, ce projet est un bel exemple de ce que le CeRSO souhaite réaliser et soutenir. Il s'agit, tout d'abord, d'une recherche qui articule différents types de savoirs : les savoirs scientifiques, certes, mais aussi les savoirs professionnels et les savoirs de l'expérience du vécu. Il s'agit, ensuite, d'une recherche qu'on peut qualifier de participative tant le protocole de recherche a été réfléchi en collaboration rapprochée avec les commanditaires de manière constructive tout au long du projet. C'est enfin un projet qui a pu s'inscrire dans la durée, permettant d'accumuler, sur une période de près de 15 années, un corpus de données très riche. Cette temporalité a permis de maturer et de faire évoluer le projet à partir de nouveaux questionnements qui ont surgi à la lumière des résultats et de la veille scientifique que nous avons menée.

Pas moins d'un millier de personnes ont contribué plus ou moins directement à cette recherche et au rapport ci-dessous. Nous tenons à remercier :

- Les nombreuses personnes qui ont répondu à l'enquête par questionnaire avant et après le bilan de compétences ;
- Les personnes qui ont accepté de réaliser deux entretiens, avant et après le bilan de compétences ;
- Les opérateurs de bilan de compétences qui ont nourri et éclairé de leur expertise cette évaluation tout au long du projet ;
- Les employeurs qui ont accepté de répondre à un entretien ;
- Les partenaires sociaux impliqués dans les fonds sociaux qui soutiennent le dispositif et son évaluation ;
- Les collègues de la HELHa et du CeRSO qui ont participé à l'une ou l'autre étape de la recherche, particulièrement Charlotte Burion et Paul Lodewick qui ont réalisé la première évaluation dans le cadre d'un projet-pilote soutenu par le fonds ASSS, et ensuite Philippe Degimbe et Marcel Lacroix qui ont pris en charge la démarche qualité au début du projet ;
- Les collègues de l'APEF qui ont assuré le suivi du projet tout au long de celui-ci, et particulièrement François Willemot, Mina Harraz et Hélène Dohet.

Pour terminer ces remerciements, soulignons que ce projet est très porteur car il contribue à deux finalités. En effet, au-delà de l'intérêt et de la pertinence de ce dispositif pour répondre aux besoins d'orientation des personnes dans leur parcours professionnel, ce processus a permis de mettre en évidence la multiplicité et la diversité des situations individuelles auxquelles le Bilan de Compétences peut répondre ainsi que les multiples réalités des parcours professionnels dans le secteur non marchand. Il permet ainsi, à travers l'analyse fine des parcours professionnels, de faire ressortir une série d'enjeux actuels du secteur non-marchand.

## **AVANT-PROPOS**

### Une lente germination entre 2006 et 2013

L'idée de proposer le bilan de compétences aux Fonds sociaux est apparue en 2006 dans les pistes d'action issues de l'étude exploratoire<sup>1</sup> sur les initiatives à prendre par le Fonds ESS pour prévenir les risques psychosociaux (prévenir l'épuisement professionnel, la démotivation...). Le cadre de référence a été la Loi française du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi qui précise que le bilan vise à « permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations, afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation »<sup>2</sup>.

Pour faciliter le passage de l'idée à la réalité, les partenaires sociaux au sein des Fonds APEF ont été sensibilisés et invités à ouvrir un débat sur le sujet (un numéro de La Vigilante<sup>3</sup> en mars 2007 rend compte de cette démarche). Parmi les points de tension dans ce débat, on peut pointer les questions de la confidentialité de la démarche et des effets sur la mobilité du personnel : condition nécessaire pour le banc syndical pour sécuriser l'engagement des personnes dans la démarche et éviter que le bilan de compétences soit un système déguisé d'évaluation du personnel ; de l'autre, le banc employeur s'est interrogé sur la légitimité d'une démarche financée par les fonds sociaux paritaires qui ne débouche sur aucune information en retour vers les employeurs et qui peut entraîner une mobilité professionnelle déstabilisante pour les institutions.

Suite à cette première discussion, l'équipe porteuse<sup>4</sup> a proposé aux différents Fonds APEF de mener un projet-pilote durant une année. Le Fonds ASSS (ex-ESS) marqua son accord en 2009 et un projet-pilote prit corps en 2010 en mobilisant cinq opérateurs pour mener à bien l'accompagnement en bilan de compétences et co-construire des référentiels garants de la qualité du bilan de compétences et de sa spécificité au sein du champ des outils de développement professionnel vu l'absence de cadre légal en Belgique<sup>5</sup>. Un cadre d'évaluation a été défini avec la mise en place de questionnaires avant et après auprès des bénéficiaires, d'entretiens avec un échantillon de bénéficiaires et de réunions entre opérateurs. L'évaluation visait à identifier les attentes et les effets du bilan et définir des points d'attention et des bonnes pratiques au cas où le projet serait reconduit.

Lors du projet-pilote en 2010, 55 personnes ont bénéficié du bilan de compétences et un rapport d'évaluation a été rédigé par le CeRSO et présenté aux partenaires sociaux APEF au début 2012<sup>6</sup>. Le rapport présente le bilan de compétences comme un outil individuel à la charnière entre des objectifs de soutien aux compétences et au bien-être au travail :

---

<sup>1</sup> APEF ASBL, OCTOBRE 2006 <https://apefasbl.org/app/uploads/2025/02/etudeess.pdf> page 82

<sup>2</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000721454>

<sup>3</sup> La Vigilante n°25, Mars 2007 : <https://apefasbl.org/app/uploads/2025/02/la-vigilante-n25.pdf> pages 1 à 16

<sup>4</sup> Paul Lodewick (APEF asbl jusque mi-2010 et ensuite Helha asbl) et François Willemot

<sup>5</sup> Même s'il y a un bien eu 2002, une « Etude interuniversitaire relative à la 'validation des compétences' et au 'bilan de compétences' » menée dans le cadre d'une convention entre le Ministère de l'Emploi et de la Politique de l'Egalité des chances et l'Université de Liège en lien avec la Loi-programme du 30 décembre 2001 qui instaurait un droit au « bilan de compétences » <https://webchat.crifa.ulg.ac.be/crifa.ulg.ac.be/projets/gestion-des-competences/evaluation-et-validation-de-competences.html>

<sup>6</sup> <https://www.bilandecompetences.be/documents-telechargeables/helha-evaluation-projet-pilote-bilan-de-competences-fonds-assss-23-03-12.pdf>

Niveau visé Objectif poursuivi	Individuel	Collectif
<b>Compétences</b>	Formation individuelle VAE (Valorisation des acquis d'expérience) ... <b>Bilan de compétences</b>	Accompagnement d'équipe Plan de formation ...
<b>Bien-être au travail</b>	Supervision individuelle Développement personnel ...	Plan de prévention ...

En 2012, 4 Fonds APEF (AF-ASSS-MAE-ISAJH) et 4 Fonds FeBi (319 bico ESS, HP, MR) marquent leur accord pour relancer un nouveau projet-pilote avec un même dispositif d'évaluation externe et de soutien à la qualité (méthodologique et déontologique) avec la mise en place d'interventions entre opérateurs et la production de documents de référence (« balises »). A partir de 2013 et jusqu'en 2024, le même dispositif a été maintenu avec l'élargissement à d'autres secteurs (Fonds 4S, Fonds 304, Fonds 337).

Tout au long des années 2013 à 2024, pour favoriser la reconnaissance du dispositif par l'ensemble des parties prenantes, on a mis en évidence les spécificités du bilan de compétences par rapport à d'autres dispositifs existants au sein des champs de la formation, de l'emploi et de la santé, en le distinguant par exemple de la validation des compétences, du coaching, de la psychothérapie, de l'outplacement, du screening des compétences, de l'examen ou du test d'orientation professionnelle...

Le terme « bilan de compétences » a été retenu pour se référer au cadre français mis en place depuis 1991 même si les mots de « bilan » et de « compétences » peuvent prêter à confusion.

En effet le « bilan » de compétences n'est pas un simple constat, un état des lieux réalisé en quelques heures par une personne ou un système expert. C'est une démarche réflexive, une auto-évaluation accompagnée par un tiers, qui vise à permettre à une personne, de faire une « halte », une pause pour prendre du recul par rapport à sa situation actuelle, de relire son parcours professionnel passé et de construire des perspectives d'évolution à l'avenir. Il s'agit d'une démarche de « self-empowerment », où « renforcer sa capacité d'agir à titre individuel implique de porter ses efforts dans trois directions : le rapport à soi, le rapport avec ses collègues et le rapport au travail, [...] prendre conscience de ses propres ressources, oser la confrontation et reprendre la main sur le cours de sa vie ».<sup>7</sup> Pour se donner de nouvelles perspectives d'avenir, un détour par une relecture des choix et des expériences du passé peut être une étape préalable.<sup>8</sup>

La notion de « compétences » ne désigne pas seulement des savoirs-faire mais un ensemble de ressources : motivation, personnalité, valeurs et image de soi, savoirs et savoirs-faire<sup>9</sup>.

Le bilan de compétences a été défini plus concrètement comme un accompagnement individuel, librement choisi par la personne et en toute confidentialité, concernant l'orientation à donner à sa vie professionnelle. L'accompagnement est mené par un prestataire sélectionné sur base d'un cahier des charges défini par les partenaires sociaux. Le bilan comprend 4 étapes : 1<sup>o</sup> préliminaire : confirmation de l'engagement dans la démarche ; 2<sup>o</sup>

<sup>7</sup> J-E Grésy, P. Emont, R. Pérez Nückel, Investir la qualité de vue au travail, ESF, 2018, pages 97-98

<sup>8</sup> Comme l'évoque Charles Pépin dans Vivre avec son passé, Une philosophie pour aller de l'avant, Allary Editions, 2023 ; voir notamment les titres de ses chapitres : le passé, porte d'accès au présent ; le passé, socle de notre identité ; prendre appui sur son passé ; intervenir dans le passé ; aller de l'avant avec son passé.

<sup>9</sup> Sur la notion de compétences, P. Gilbert, Carrières et Compétences, dans Psychologie et carrières, De Boeck, 2022, pages 103-121.

investigation : inventaire des ressources et des aspirations sur base du parcours de vie et de l'analyse de la situation professionnelle actuelle et exploration de pistes d'évolution en prenant en compte les différents contextes de la personne ; 3 : conclusion : remise d'un document de synthèse coconstruit entre l'opérateur et la personne avec les pistes d'évolution et un plan d'actions ; 4 : suivi : entretiens pour faire le point sur l'état d'avancement du plan d'action. L'accompagnement a une durée de 12h à 18h, comprend au minimum 6 entretiens, se déroule sur plusieurs mois, pour favoriser la maturation des choix avec la prise en compte des multiples facteurs nécessaires à l'élaboration d'un projet professionnel motivant et réaliste.

Durant ces années du projet-pilote APEF-FeBi, des matinées d'études ont été l'occasion de mettre ce dispositif en valeur, non seulement avec la présentation du dispositif en tant que tel, de son évaluation, avec l'intervention de différents témoins, comme bénéficiaires du bilan, comme opérateurs, mais aussi des mises en perspective sociopolitiques (exemples : Marc Thommès, Nicolas Marquis, Patricia Vendramin<sup>10</sup>).

L'ambition ultime du projet-pilote était d'obtenir une reconnaissance publique du dispositif pour qu'il devienne en Belgique francophone un droit à l'instar de ce qui existe en Flandre ou en France en mettant en avant la spécificité et la qualité du dispositif<sup>11</sup> et ses effets. La Déclaration de politique régionale pour la Wallonie 2019-2024 a ouvert la voie à une telle reconnaissance en indiquant que la Wallonie entend : « Soutenir, en concertation avec les fonds sectoriels, les bilans de compétence permettant aux travailleurs de se réorienter professionnellement. »<sup>12</sup>

### 15 ans après le projet-pilote : un dispositif arrivé à maturité

Fin 2024, ce fut le temps d'un bilan pour capitaliser les acquis de ce projet via une journée d'études le 22 novembre à la Helha à Louvain-la-Neuve<sup>13</sup> avec la présentation d'une synthèse du rapport de recherche, d'interventions sur le lien entre le bilan de compétences et la prévention du burnout, les changements et les épreuves durant la vie professionnelle.

Dans son rapport très fouillé en termes d'analyses quantitatives sur les attentes et les résultats et qui met en lumière de nombreux portraits de bénéficiaires du bilan au plus près de leurs discours, David Laloy constate que les demandes de bilan de compétences sont très souvent liées à une situation de mal-être au travail, avec des difficultés d'orientation professionnelle, des questions que les personnes se posent à propos de leur situation professionnelle actuelle mais aussi de leur passé et de leur avenir.

Les bénéficiaires du bilan ont souvent rencontré diverses épreuves : « difficultés d'articulation travail/vie privée, manque de perspective d'évolution professionnelle, problèmes relationnels au travail, problèmes de santé, barrières liées à la qualification, regrets par rapport au parcours professionnel passé et aux choix d'orientation... » Ce déroulement tourmenté des étapes de vie personnelle et professionnelle, en quête d'un équilibre jamais acquis une fois pour toutes, mobilise de la part des bénéficiaires un travail réflexif, de mise à distance et de signification (« donner du sens ») de ses multiples expériences de vie, avec l'appui d'un prestataire qui peut exercer un rôle de tutorat de résilience. Si certaines personnes n'expriment pas de difficultés particulières dans leur travail actuel, elles s'investissent alors dans le bilan de compétences

<sup>10</sup> Respectivement en tant que Vice-Président du Conseil de l'Éducation de la Formation, Professeur à l'UCLouvain Saint-Louis Bruxelles, Chargée de cours à l'UCLouvain

<sup>11</sup> Ce souci de qualité et de spécificité du dispositif a amené l'APEF à devenir membre de la Fédération européenne des centres de bilan et d'orientation professionnelle (FECBOP) : <https://fecbop.eu/fr/>

<sup>12</sup> [https://www.wallonie.be/sites/default/files/2019-09/declaration\\_politique\\_regionale\\_2019-2024.pdf](https://www.wallonie.be/sites/default/files/2019-09/declaration_politique_regionale_2019-2024.pdf) page 12

<sup>13</sup> Voir le détail de cette journée d'études sur le site <https://www.bilandecompetences.be/>

dans une optique de prévention, estimant qu'elles ne pourront pas tenir dans les mêmes conditions jusqu'à la fin de leur carrière.

Face aux évolutions du monde du travail et du rapport au travail et aux données récoltées au fil des années, David Laloy pose une question de recherche: « dans quelle mesure et de quelle manière le bilan de compétences contribue-t-il à la soutenabilité des parcours professionnels ? »

La notion de travail soutenable est liée à la prise en compte des risques psychosociaux, des troubles musculosquelettiques au travail et de l'allongement de la carrière (bientôt jusqu'à 67 ans). Cette notion prend en compte non seulement l'« ici et maintenant » des conditions de travail mais l'ensemble du parcours de vie des individus. Comment maintenir santé, compétences et efficacité tout au long des âges de la vie ? Comment ne pas hypothéquer la possibilité d'une activité professionnelle comme séniior en mobilisant dans le présent jusqu'à l'épuisement les ressources disponibles pour faire face aux attentes ? Comment tenir dans la durée ? Ces questions rejoignent la condition humaine : « L'homme est le seul animal dont l'action soit mal assurée, qui hésite et tâtonne, qui forme des projets avec l'espoir de réussir et la crainte d'échouer. »<sup>14</sup>

Comme l'indique Dominique Lhuilier<sup>15</sup>, le travail « peut être un lieu de développement ou à l'inverse d'usure et d'altération de la santé [...] le contexte contemporain du travail marqué par la flexibilité, l'intensification et l'individualisation produit quatre difficultés majeures : prévenir l'usure prématurée, se maintenir en emploi, revenir au travail après un arrêt ou un licenciement pour cause de santé dégradée, faire le deuil de son métier et s'engager dans un projet alternatif. [...] Les personnes qui font l'expérience d'une santé fragilisée déploient tout au long de leur trajectoire professionnelle des stratégies multiples qui visent toutes à trouver créer les ressources qui leur permettront de tenter de concilier les exigences des milieux de travail avec celles d'une santé fragile et forte de l'expérience accumulée de la vie vulnérable et des prises de conscience associées. Elles portent des interrogations : à quelles conditions le travail est-il vivable, soutenable ? Quels projets professionnels construire ? Comment prévenir les processus de désinsertion professionnelle ? »

On observe que les difficultés à se projeter dans l'avenir peuvent être liées à la perte de sens, à des dissonances entre les valeurs personnelles et celles promues par les institutions et/ou les pouvoirs subsidiaires, à des divergences de vue entre personnes de générations ou cultures diverses, à des pertes de capacités physiques ou mentales. Or la question du sens du travail est souvent mise en avant comme un des points forts du secteur non marchand, à défaut de pouvoir proposer des avantages matériels équivalents à celui de certains secteurs marchands.

Le bilan de compétences vise ainsi 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 à s'investir dans des activités professionnelles qui ont du sens pour soi, qui permettent de se développer et de prendre soin de soi (notamment via la conciliation avec la vie privée).

---

<sup>14</sup> Henri Bergson, cité par Charles Pépin, dans *Les Vertus de l'échec*, Allary Editions, 2016, page 168.

<sup>15</sup> Dans *Psychologie et carrières*, page XXXII et au Chapitre 11 : Construire sa vie professionnelle en santé, Dominique Lhuilier, De Boeck, 2022, pp 201-219

### Quelques données remarquables du rapport

23% des bénéficiaires du bilan sont en incapacité de travail et mobilisent le bilan pour se maintenir à l'emploi (si l'incapacité est à temps partiel) ou revenir à l'emploi (en cas d'incapacité à temps plein).

Plus de 80% des personnes estiment être exposées à des risques psychosociaux au travail (pression au travail, stress, conflits relationnels...).

On peut affirmer une évolution entre avant et après statistiquement significative sur certaines dimensions. Ceci reste un constat descriptif de l'existence d'une corrélation avec le bilan de compétences, mais non d'une causalité. Toutefois, la convergence des données issues des différentes méthodes conforte l'hypothèse selon laquelle le bilan y est pour quelque chose.

Voici quelques indicateurs qui présentent au moins 15% d'évolution avant et après le bilan:

- Reconnaissance des compétences à leur juste valeur (+ 15%)
- Confiance dans leur avenir professionnel et l'évolution positive de la carrière (+ 17%)
- Occasion de développer le compétences professionnelles (+18%)
- Moins de stress par le travail (- 18%)
- Reconnaissance pour le travail accompli (+ 19%)
- Regret de certains choix d'orientation professionnelle passés (- 21%)
- Démotivation (- 30%)
- Savoir quel type de travail correspond le mieux à la personnalité et aux capacités (+45%)
- Satisfaction au travail (+ 49%)

Le bilan de compétences semble donc avoir un impact majeur sur les questions d'orientation professionnelle, de confiance dans l'avenir professionnel, de reconnaissance du travail accompli ainsi que sur la perception du stress et de l'évolution de l'état de santé. Les personnes elles-mêmes sont nombreuses à attribuer au bilan de compétences un rôle important voire déterminant dans l'évolution de leur situation (près de 90%).

On peut mettre ces résultats en lien avec ceux des sondages menés par l'ANACT à l'occasion de la « Semaine de la qualité de vie au travail » qui indiquent que « la reconnaissance de l'investissement au travail et les perspectives d'évolution professionnelle sont les deux éléments d'insatisfaction les plus soulignés »<sup>16</sup>

### Conclusion

Durant les années 2013 à 2024, plus de 1.800 personnes ont eu accès au bilan de compétences (soit environ 150 par an), ce qui représente moins de 1% de la population des secteurs concernés (estimée à plus de 200.000 personnes) malgré la gratuité du dispositif pour les bénéficiaires.

Même si les résultats du bilan peuvent avoir un impact sur l'entourage professionnel des bénéficiaires, il n'est pas réaliste d'attendre du bilan de compétences un effet sectoriel majeur sur la sécurisation des parcours professionnels et la prévention des risques psychosociaux.

Cette attention vers une sécurisation et une soutenabilité des parcours professionnels gagne à concevoir de manière articulée action individuelle et action collective (à l'échelle d'un secteur

---

<sup>16</sup> Agir sur la reconnaissance au travail, ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), 2010, page 9.

et d'une organisation). Différentes politiques peuvent être mobilisées pour atteindre cet objectif : accueil et tutorat envers les nouveaux membres du personnel, entretiens professionnels, plan de formation individuel et collectif, gestion des âges et plan pour l'emploi en faveur des 45 ans et +, bien-être au travail via des plans de prévention individuel et collectif, plan de ré intégration des personnes malades de longue durée...

Au vu des résultats de ce projet après plus de 12 ans de mise en œuvre, on peut considérer que le bilan de compétences au sein du secteur non marchand est un outil d'évolution professionnelle, où sur base d'une identification des besoins en compétences et des risques professionnels, il permet l'élaboration d'un plan individuel de formation ainsi qu'un plan individuel de prévention. On pourrait dès lors légitimement compléter les objectifs du bilan : permettre d'établir une analyse individuelle des besoins et des risques, d'analyser contextes *et* compétences professionnelles et personnelles, aptitudes et motivations, afin de définir un projet professionnel comprenant, le cas échéant, *plan individuel de formation et plan individuel de prévention*<sup>17</sup>.

François Willemot

---

<sup>17</sup> L'intérêt de mettre en place un plan de prévention personnel est notamment évoqué lors du symposium organisé par l'asbl RESUMES « Outre cet accompagnement lors de la reprise au travail, constituant ici une prévention tertiaire, le médecin du travail a d'autres rôles à jouer ! Il va tout d'abord minimiser les risques professionnels au poste de travail, élaborant un plan de prévention personnel adapté à chaque travailleur, tenant compte de ses antécédents de santé et des spécificités de son poste ». <https://www.resumes.care/wp-content/themes/resumes/assets/documents/resumes-asbl-la-prevention-au-coeur-de-la-multi-et-de-l-interdisciplinarite.pdf>

## **INTRODUCTION**

Le Bilan de Compétences est un dispositif d'accompagnement individuel à l'orientation et à l'évolution professionnelles. Il consiste en un accompagnement s'étalant généralement sur 3 à 4 mois, à raison d'un certain nombre de rencontres avec une personne conseillère en bilan totalisant entre 12 heures et 18 heures. Le bilan de compétences se fait sur base volontaire, à la demande des personnes bénéficiaires.

Après une phase pilote en 2010 au sein d'un secteur (ASSS), l'APEF et Fe.Bi soutiennent depuis 2013 ce dispositif pour la plupart des secteurs non marchands en donnant la possibilité aux personnes répondant aux conditions de bénéficier d'un bilan de compétences. Depuis 2010, le CeRSO évalue le dispositif et accompagne les prestataires de bilan de compétences dans une démarche qualité. Au-delà de l'intérêt et de la pertinence de ce dispositif pour répondre aux besoins d'orientation des personnes dans leur parcours professionnel, ce processus a permis de mettre en lumière la multiplicité et la diversité des situations individuelles auxquelles le Bilan de Compétences peut répondre ainsi que les multiples réalités des parcours professionnels dans le secteur non marchand.

L'objectif de ce rapport est de présenter les résultats de l'évaluation et du suivi du bilan de compétences que nous menons depuis plus de 10 années. Sur base d'une méthodologie « avant-après » tant par le biais d'une enquête par questionnaire que d'entretiens semi-directifs, l'évaluation permet d'identifier les raisons pour lesquelles les personnes mobilisent le bilan de compétences, l'évolution de leur situation professionnelle et personnelle plusieurs mois après la fin du bilan de compétences, la manière dont celui-ci a pu contribuer à cette évolution, et enfin leur satisfaction concernant le dispositif. La recherche a permis également de faire un focus sur certains publics-cibles considérés comme « groupes à risque ». Le risque dont nous parlons ici est globalement celui d'être fragilisé dans son parcours professionnel. On vise ici les personnes de 45 ans et plus, celles qui ont des problèmes de santé, et celles dont le niveau de qualification ne dépasse pas le CESS. Les résultats de l'évaluation donnent à voir les multiples réalités des parcours professionnels dans le secteur non marchand, mais également ce qu'elles doivent aux conditions de travail et au rapport au travail des individus, ainsi qu'à leurs aspirations professionnelles.

La première partie du rapport consiste en une mise en perspective théorique du bilan de compétences. Celui-ci est considéré comme un outil qui appartient à la grande famille des dispositifs de développement professionnel et personnel. Ce premier chapitre proposera tout d'abord un regard sociologique sur la place et le rôle de ces outils dans les parcours professionnels contemporains. Il présentera ensuite une relecture de ce dispositif et de ce qu'il « fait » aux parcours de vie à partir du concept de « travail soutenable ». Enfin, nous reviendrons sur la notion de « groupe à risque » afin de proposer des balises pour la rendre opérationnelle.

Le deuxième chapitre présente de façon détaillée les objectifs de l'évaluation ainsi que la méthodologie de recherche qui a été mobilisée. Nous aborderons les spécificités et les principes de la méthodologie « avant – après » et les modèles d'analyse qui sous-tendent les outils de récolte de données (questionnaire et grille d'entretien). Nous présenterons ensuite nos échantillons de répondant.es, tant pour le volet quantitatif (près de 900 questionnaires étudiés) que pour le volet qualitatif (une cinquantaine de bénéficiaires du bilan de compétences, mais aussi une vingtaine de responsables d'institution).

Dans le troisième chapitre, nous traitons de la situation avant le bilan de compétences, le but étant de mettre en lumière les motifs de la demande de bilan afin de vérifier dans quelle mesure celui-ci a pu répondre aux attentes quelques mois après la fin du bilan de compétences. Ainsi, dans ce troisième chapitre, nous abordons tout d'abord une mesure du bien-être au travail à partir d'une batterie d'indicateurs organisée autour des dimensions du concept de travail soutenable. Nous verrons que la demande de bilan de compétences a toujours un lien plus ou moins direct avec une situation de mal-être au travail. Nous montrons ensuite qu'un motif majeur concerne les difficultés d'orientation professionnelle, et les nombreuses questions que se posent les personnes à propos de leur parcours passé, mais aussi à propos de leur avenir et de la confiance qu'elles peuvent avoir à ce propos. Nous décrivons également la diversité des aspirations professionnelles et personnelles exprimées par les personnes ainsi que leurs attentes envers le bilan de compétences.

Le quatrième chapitre analyse la situation des bénéficiaires plusieurs mois après la fin du bilan, dans le but de la comparer avec celle qui précédait le bilan, afin d'établir la contribution probable du bilan de compétences sur les évolutions éventuellement constatées. Un premier ordre d'évolution concerne celle des indicateurs de bien-être que nous mettons en évidence en comparant les deux mesures avant et après le bilan de compétences. Nous nous demanderons, en gros, si les bénéficiaires expriment ou ressentent un plus grand bien-être au travail et une plus grande satisfaction de leur situation professionnelle. Nous verrons également comment leur perception de leur parcours professionnel, de leurs compétences d'orientation, mais aussi de leur avenir a évolué. Nous analyserons ensuite de manière approfondie les changements observés au niveau de leur situation professionnelle après le bilan de compétences. Nous verrons des situations variables mais qu'on peut regrouper en trois catégories : un changement de situation professionnelle (changement d'emploi, changement de fonction, etc.), une situation de transition vers le changement (engagement dans une formation, démarches pour développer une nouvelle activité, pour redéfinir sa fonction...) ou un changement dans les représentations, la personnalité et le rapport au travail. Nous terminerons ce chapitre en étudiant la contribution du bilan de compétences à ces évolutions constatées.

Dans la cinquième partie de ce rapport, nous ferons un focus sur les groupes à risque ciblés dans le cadre de cette évaluation, à savoir les personnes de 45 ans et plus, les personnes dont le niveau de diplôme ne dépasse pas le CESS, et les personnes ayant un problème de santé. Le but étant de vérifier si le bilan de compétences répond aux enjeux spécifiques de ces publics et leur permet de trouver les réponses à leurs besoins.

Dans le sixième chapitre, nous verrons comment les bénéficiaires du bilan de compétences évaluent ce dispositif. Nous analyserons quels sont les objectifs que, selon leur discours, le bilan de compétences leur a permis d'atteindre. Nous étudierons également la perception des bénéficiaires quant à la qualité de l'accompagnement reçu.

Le septième chapitre déplace la focale en proposant une analyse de la perception des employeurs, des responsables d'institution, concernant le bilan de compétences. L'idée n'est plus ici d'évaluer l'impact du bilan de compétences sur les personnes qui en ont bénéficié, mais d'étudier ses effets indirects sur les organisations dans lesquelles elles exercent leur activité professionnelle.

Enfin, dans un huitième et dernier chapitre, nous présenterons la démarche qualité qui s'est poursuivie tout au long du projet et qui a consisté en une vingtaine d'interventions avec les opérateurs du bilan de compétences dans le but de favoriser l'échange de pratiques, de soutenir

la qualité du dispositif, mais aussi de produire une série de documents de référence à leur attention.

## **1. Mise en perspective théorique du bilan de compétences**

### **1.1. Le bilan de compétences : un outil de développement professionnel et personnel**

La pratique du bilan de compétences appartient à cette grande famille de dispositifs proposés aux individus pour leur permettre un développement professionnel et une réflexivité tant sur leurs pratiques que sur leur parcours (Lodewick & Burion, 2011). Le bilan de compétence est un dispositif 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 » (Lodewick & Burion, 2011 : 14). Il se fait sur base volontaire, à la demande de la personne concernée.

Le bilan de compétences a cela de particulier qu'il offre une réflexion systémique et non purement individuelle. C'est aussi à une prise de conscience de son inscription dans un système (organisationnel, institutionnel...) et des éventuels dysfonctionnements de ce système qu'il peut mener. A cet égard, on se situe bien entre une perspective holiste, qui prend en considération le poids du contexte social et environnemental sur le parcours de l'individu, et une perspective actionniste, qui attribue à l'acteur une certaine responsabilité et un certain pouvoir dans son parcours professionnel. On peut dire que le bilan de compétences construit une méthodologie qui s'apparente à la « construction sociale de la réalité » (Berger & Luckmann, 1986). Cela suppose une posture particulière dans le chef du prestataire en bilan, selon Claude Lemoine, car il ne s'agit « non plus de dresser un profil statistique, catégorisant, mais de co-construire avec l'intéressé, l'image qu'il acquiert progressivement sur ses compétences à partir d'une analyse méthodique » (Lemoine, 2009 : 151). Il est effectivement demandé au « bilanté » de construire lui-même son propre parcours professionnel et de lui donner un sens a posteriori tout en prenant conscience des éléments de contexte qui ont pu influencer ce parcours ou la situation professionnelle actuelle.

Ce dispositif n'est pas mobilisé uniquement pour répondre à un objectif concret et précis. Il offre également la possibilité de faire une « halte » sur une base volontaire, en rencontrant régulièrement un · e prestataire externe 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). 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). Cela symbolise également un contexte où la qualification fait moins sens pour les acteurs et où ils éprouvent le besoin de formaliser et rendre plus officiels et visibles les savoirs et savoir-faire qu'ils ont acquis afin de pouvoir ensuite les communiquer (Le Boterf, 1994).

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 singularité (la quête de soi) et à la construction d'un parcours professionnel personnalisé. 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 les métiers se reconfigurent rapidement, 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'automaticité 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). « Ainsi, au modèle de trajectoires linéaires et progressives, composées de phases et paliers ordonnés, faudrait-il désormais substituer la conception d'itinéraires de vie plus ou moins hasardeux où prédominent bifurcations, carrefours et, parfois, impasses. Ce déroulement tourmenté des étapes de l'existence exige et, en conséquence, rend problématique la recherche du sens des activités : de leur coordination et de leur continuité dans l'histoire personnelle. Cette recherche requiert de la part du sujet un travail réflexif, de mise à distance et de signification de ses multiples expériences de socialisation. Dans les contextes où de fortes incertitudes traversent les conditions d'accomplissement de soi, les transitions professionnelles et personnelles constituent dès lors des moments particulièrement cruciaux de la socialisation des activités individuelles et des restructurations institutionnelles. » (Mégemont & Baubion-Broye, 2001 : 16).

Le bilan de compétences peut répondre à des objectifs très divers. Il ne se limite pas à la question de trouver un emploi ou de se reconvertis. « Ainsi, le projet peut aller de la prise de conscience d'une situation professionnelle existante et finalement acceptable à la reconversion d'un polytechnicien en photographe » (Saint-Jean, Mias et al., 2003 : 6). L'objectif de la personne peut également se situer à l'extérieur de la sphère professionnelle. Selon Matthew B. Crawford, la recherche d'une activité extra-professionnelle peut correspondre au souhait de se reconnecter avec un « type d'activité qui contient en soi-même sa propre fin, donc dont la satisfaction n'est pas liée à des dimensions extrinsèques (le revenu, les protections, les statuts liés à l'emploi) ou à une valeur instrumentale mais à l'exercice même de celle-ci » (Crawford, 2010, cité par Méda, 2010 : 4).

## **1.2. Le bilan de compétences : entre injonction de promotion de soi et souci de réalisation de soi**

L'analyse et l'évaluation du bilan de compétences dans le secteur non-marchand peuvent être vues comme une entrée pertinente pour lire les aspirations, les tensions et les éventuels dysfonctionnements du secteur. Ce dispositif est porteur du modèle de la formation tout au long de la vie et, plus largement, de l'idée d'un individu autonome capable de réflexivité et de « travail sur soi » (Vrancken & Macquet, 2006). Dans le secteur non-marchand, et plus particulièrement dans le domaine de l'intervention psychosociale, la question du travail sur soi est particulièrement sensible dans la mesure où ce secteur est à la fois porteur de ce modèle, étant donné qu'il s'inscrit souvent dans des dispositifs d'activation des usagers, et à la fois le premier observateur des limites de ce modèle tant pour les professionnels que pour les bénéficiaires qu'ils et elles accompagnent. Du fait de leur position d'intermédiaire entre les dispositifs publics et les réalités de terrain, ils et elles sont des acteurs incontournables pour lire les tensions existantes dans la prise en charge de la question sociale. On arrive alors à une mise en abîme intéressante dans la mesure où ces acteurs qui accompagnent les bénéficiaires dans ce parcours de construction de soi expriment à leur tour le besoin d'être accompagnés,

coachés, supervisés, « tutorés » ... Le bilan de compétences s'inscrit dans cette dynamique et offre un champ d'observation privilégié de ces tensions.

Le développement du bilan de compétences est parfois considéré comme une énième injonction institutionnelle qui pèserait sur les personnes auxquelles est fait cet appel au travail sur soi, au maintien des compétences, et qui reviendrait à opérer un « transfert de responsabilités de la collectivité sur l'individu sommé d'être acteur dans la gestion de sa carrière et de veiller à son employabilité » (Bournel-Bosson, 2003 : 3). Ce phénomène traduirait donc la sommation qui est faite aux personnes de s'adapter perpétuellement et d'être capables de mobilité professionnelle dans un environnement économique et social en mutation rapide. Des notions telles que l'apprentissage ou l'orientation tout au long de la vie, l'actualisation du portefeuille de compétences, la sécurisation des parcours... témoigneraient de cette injonction contemporaine. Même si le bilan de compétences est à l'initiative de la personne elle-même, d'aucuns attirent l'attention sur l'effet pervers d'un « individualisme méthodologique forcené » qui « serait de servir le discours managérial, de faire des individus « des acteurs responsables de leur emploi, de leur travail, de leurs compétences et de leur trajectoire. Cette conception ne tient pas compte des contraintes sociales (de l'origine sociale et du niveau scolaire, par exemple) et érige en normes les exigences de compétition et de performances qui engendrent « fatigue d'être soi » (Ehrenberg, 1998), « souffrance au travail » (Dejours, 1998) et autres mots et maux que révèlent la psychologie et la sociologie du travail dès lors qu'elle va voir « sur le terrain » et prend en compte la subjectivité des acteurs » (Gonnin-Bolo : 7).

Ce type de lecture insiste donc sur l'augmentation des exigences institutionnelles, sur les modalités de financement de plus en plus contraignantes, sur l'introduction du modèle managérial et/ou néo-libéral dans la gestion politique de la question sociale... autant d'évolutions qui pèseraient sur les conditions de travail des professionnel·le·s et qui seraient vécues globalement selon le modèle de la « crise », notamment identitaire, par les individus. Selon cette lecture, les motivations à faire un bilan de compétences résulteraient principalement de ces contraintes extérieures aux individus. Ce faisant, on favorise une lecture déterministe des évolutions du social, en considérant les acteurs comme subissant passivement des évolutions structurelles et institutionnelles qui les dépassent (lecture qui, d'ailleurs, tend à contaminer les personnes elles-mêmes qui ne perçoivent parfois plus leur marge de manœuvre et leur pouvoir d'agir dans ce contexte). Or, une autre lecture sociologique peut être proposée : une lecture actionniste, ou constructiviste, à partir de laquelle on considère les formes sociales et institutionnelles comme résultant de l'action et de l'interaction des acteurs et d'une construction sociale à laquelle l'ensemble des protagonistes, aux différents niveaux de l'action sociale, contribuent et donnent du sens. En effet, loin d'être des réceptacles passifs des injonctions institutionnelles (Laloy, 2010), certaines personnes construisent, en interaction avec leur milieu de travail mais aussi avec leur entourage proche, leur propre rapport au travail et mobilisent des espaces-temps de prise de distance par rapport au cadre institutionnel et organisationnel pour (re)-définir continuellement leur travail, leur rôle, leur investissement, leur engagement... ce que permet d'ailleurs le bilan de compétences. A travers ce processus, elles contribuent à faire évoluer l'action et les pratiques sociales. Elles ont une posture active de créativité et de redéfinition de leur travail, et ne sont pas uniquement « victimes » en train de subir les évolutions du social.

En ce sens, nous proposons une autre lecture du développement des dispositifs tels que le bilan de compétences. Ce qui est souvent vu comme une injonction de « promotion de soi » (Hardy-Dubernet, 2007) peut être considéré comme entrant en congruence avec le modèle culturel de l'individu autonome, construisant son propre parcours de manière authentique, n'acceptant

plus de travailler toute sa vie dans le même domaine professionnel, répondant à une logique de projet, et s'inscrivant dans la logique du réseau. Dans un contexte où les trajectoires professionnelles ne sont plus définies clairement apparaît de plus en plus une volonté de (re)donner du sens à son travail, d'attribuer des significations à son environnement, au contexte dans lequel on agit. Les parcours atypiques et jalonnés de nombreuses bifurcations ne sont pas nécessairement vécus sous le signe de la contrainte par l'ensemble des bénéficiaires du bilan de compétences. On peut également penser que de tels parcours diversifiés entrent en concordance avec des aspirations culturelles contemporaines. En effet, comme on le verra, les nombreuses bifurcations traduisent autant l'impact de phénomènes structurels ou conjoncturels extérieurs que la volonté des individus de diversifier leur parcours professionnel et de multiplier leurs expériences. Cependant, « en réponse aux sollicitations souvent contradictoires des systèmes sociaux en changement, l'élaboration des parcours existentiels suscite chez les sujets de fortes interrogations sur la valeur et le sens à donner à leurs engagements » (Mégemont & Baubion-Broye, 2001 : 16). L'engagement au travail ne se traduisant plus nécessairement par un investissement fidélisé à un employeur et/ou à un parcours professionnel stable et évolutif, il s'oriente davantage vers l'ici et maintenant avec la volonté de contrôler davantage les différentes possibilités d'évolution professionnelle ou à tout le moins d'en saisir les opportunités. Il y a une volonté de donner du sens dans un contexte où les trajectoires ne sont plus prédefinies. A ce titre, cette explosion de dispositifs d'accompagnement peut être considérée comme le reflet d'attentes sociales renouvelées vis-à-vis du travail. Celui-ci n'est plus pensé uniquement comme une source de revenu, ni uniquement comme une vocation, mais aussi comme un moyen de s'épanouir et d'affirmation identitaire (Lodewick, Burion & Laloy : 2013).

### **1.3. Le travail soutenable, une clé de lecture pertinente du bilan de compétences**

Les dernières évolutions de l'évaluation des trajectoires professionnelles ont fait apparaître le concept de travail soutenable comme un outil ayant une portée heuristique pour comprendre ce que vivent les personnes dans ce cheminement de questionnement et d'orientation professionnelle. Une nouvelle question de recherche anime ce rapport : **dans quelle mesure et de quelle manière le bilan de compétences contribue-t-il à la soutenabilité des parcours professionnels ?**

#### **1.3.1. Eléments de définition et de genèse du concept**

Mais qu'est-ce que le travail soutenable ? Ce concept se définit par un système capable de « reproduire et développer toutes les ressources et composantes qu'il utilise » (Docherty, Forlsin & Shani, 2002, cités par Barisi, 2011 : 67), et donc évidemment les ressources humaines. Selon Vendramin & Parent-Thirion (2019 : 5), « le système de travail “soutenable” doit pouvoir régénérer et développer les ressources humaines et sociales qu'il mobilise ». Ce concept trouve une filiation directe avec la notion de développement durable définie de la manière suivante dans le rapport Brundtland : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (WCED, 1987). Cette insistance sur la capacité d'un système de travail à « pouvoir régénérer et développer les

ressources humaines et sociales qu'il mobilise » (Vendramin & Parent-Thirion, 2019 : 5) fait particulièrement écho dans un contexte de vieillissement démographique et, plus spécifiquement, de vieillissement de la population active. Il se présente également comme une manière de faire face à l'augmentation de certains phénomènes liés au monde du travail, tels que les risques psychosociaux, les troubles musculosquelettiques, la précarité des emplois...

Le concept de travail soutenable est né dans un contexte de prise de conscience grandissant des risques psychosociaux et des troubles musculo-squelettiques au travail et de vieillissement de la population active (Vendramin & Parent-Thirion, 2019). Il est d'abord né dans la communauté scientifique, à travers un programme de recherche international (SALTSA), coordonné par une Université suédoise, et qui a donné lieu à un ouvrage de référence sous le titre « creating sustainable work systems » (Docherty, Forslin & Shani, 2002). Cet intérêt pour les systèmes de travail soutenables se développe en réaction aux systèmes de travail intensifs qui semblent incompatibles avec le vieillissement de la population active et l'objectif d'allongement des carrières.

Au niveau politico-institutionnel, l'expression « travail soutenable » a été mobilisée dans le contexte des projets de loi visant l'allongement des carrières, pour rendre réalisable la réforme des retraites et permettre effectivement de travailler plus longtemps dans des bonnes conditions et sans menace pour la santé (constat du nombre important de cas d'invalidités singulièrement en fin de carrière). Elle a été notamment utilisée dans une note de politique générale sur l'emploi par le Ministre Kris Peeters en 2015, dans laquelle celui-ci utilisait le concept de werkbaar werk (traduit par « travail durable »), qu'il définit de la manière suivante : « Le travail durable est un travail qui motive de manière intrinsèque, qui donne suffisamment d'opportunités pour apprendre, qui ne stresse pas et qui laisse suffisamment de liberté pour la famille, le sport et les hobbies » (cité par Vendramin, 2016 : 3). Il en a découlé la loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable (pour les personnes) et maniable (pour les employeurs). Notons que d'autres dénominations gravitent autour de celle de travail soutenable. Pensons notamment au concept de « travail décent », mobilisé par l'OIT en 1999 (Ghai, 2003).

### **1.3.2. Au-delà du bien-être au travail**

Le travail soutenable se différencie d'une approche par le bien-être ou d'une approche par la qualité du travail dans l'« ici et maintenant », par le fait qu'il donne une place importante à la notion de parcours de vie des individus. Une définition proposée par Gollac et al. (2008) propose que le travail soutenable se caractérise par 3 dimensions : « un système de travail bio-compatible, adapté aux propriétés fonctionnelles de l'organisme humain et à leur évolution au fil de l'existence ; ergo-compatible, donc propice à l'élaboration de stratégies de travail efficientes ; et socio-compatible, donc favorable à l'épanouissement dans les sphères familiale et sociale, à la maîtrise d'un projet de vie » (Gollac et al., 2008, cité par Volkoff & Molinié, 2013: 2). La soutenabilité du travail est souvent réfléchie en lien avec le vieillissement des personnes et la nécessité de l'allongement des carrières, avec le recul de l'âge légal de la pension. Elle questionne alors les conditions de travail et se demande si celles-ci « permettent aux personnes de demeurer en bonne santé, insérées et efficaces tout au long de leur carrière ? » (Volkoff & Gaudart, 2015 : 3). A partir d'une approche « développementale » du vieillissement, on peut mettre en lumière les effets de l'environnement, et notamment de l'environnement de travail, sur les parcours de vie (Volkoff & Gaudart, 2015). C'est notamment

la possibilité que cet environnement donne au développement de l'expérience qui joue un rôle dans l'évolution des parcours : « les événements vécus au fil de la vie, en particulier de la vie professionnelle, permettent, sous réserve que les travailleurs aient pu en tirer des enseignements, de se doter de compétences sur la tâche, sur soi-même (ce qui provoque des douleurs, ce qui fatigue, ce que l'on trouve aisément ou difficile...) et sur les autres (repérer les coopérations bénéfiques). Il peut alors y avoir des possibilités nouvelles de préservation de certaines fonctions, voire de développement dans certaines conditions, et, en tout cas, la mise en œuvre de stratégies de travail efficientes. » (Volkoff & Gaudart, 2015 : 6). La soutenabilité désigne bien un système qui permet le « maintien dans les situations de travail tout au long d'une vie professionnelle », ce qui suppose, pour l'étudier, une lecture des parcours de vie. Comme le précisent Vendramin & Parent-Thirion (2019 : 5), « [l']approche du travail soutenable suppose donc une prise en compte des effets des conditions de travail – sur la durée et cumulatifs – et de leur articulation avec la vie privée sur le long terme. Elle combine l'analyse du travail et la prise en compte de l'individu dans son ensemble, avec ses caractéristiques, son parcours et ses contraintes. ». Si le bien-être au travail ou la qualité du travail se réfléchissent à l'échelle de l'organisation, de manière verticale, le travail soutenable se réfléchit de façon longitudinale à l'échelle de l'individu et dans ses interactions avec les différentes expériences de travail qu'il traverse tout au long de son parcours de vie.

Ainsi, le travail soutenable va au-delà du bien-être car il consiste à se demander comment l'expérience professionnelle vécue aujourd'hui, et dont les conditions sont largement paramétrées par l'employeur (Volkoff & Gaudart, 2015 : 17), va impacter, voire déterminer, la suite du parcours professionnel et personnel de l'individu, et ses articulations avec les futurs acteurs/partenaires vis-à-vis desquels il s'engagera (que ce soit dans le cadre d'un emploi, ou tout autre type d'engagement). Il s'agit également de prendre en considération le parcours professionnel passé et à venir et de permettre à la personne de développer de nouvelles ressources qui seront potentiellement mobilisées dans d'autres expériences de travail. Comme le proposent Volkoff & Gaudart (2015 : 16), « la conception même de la « soutenabilité » renvoie à l'idée d'un travail qui, au-delà de l'engagement des ressources qu'il exige de la part de l'individu, lui permette également (...) d'en créer et générer de nouvelles, (ré)utilisables dans des situations productives analogues ou des contextes au contraire différents. En somme, un travail qui puisse fournir des opportunités de développement et d'apprentissage et constituer le terreau d'expériences formatrices mais aussi transformatrices, pour le salarié, quels que soient son âge, son ancianité, ou son parcours antérieur. » Selon un certain nombre de recherches, la contribution du milieu de travail à la soutenabilité des parcours professionnels est importante : les capacités et les aptitudes des individus « se construisent [...] dans la rencontre avec une activité et un environnement de travail qui favorisent ou non leur formation et stimulent ou non la production d'expériences protectrices ou de précarisation professionnelle » (Volkoff & Gaudart, 2015 : 17).

Le travail soutenable se différencie également de l'emploi durable (c'est-à-dire correspondant à un emploi qui s'inscrit dans la durée, qui est pérenne, ou du moins d'une durée suffisamment longue pour permettre de se projeter dans l'avenir). La question ne se limite pas effectivement aux conditions d'emploi et à la durée de l'emploi dans le temps. Le travail soutenable peut se questionner pour un individu engagé dans un emploi temporaire. L'angle d'attaque proposé ici est alors d'analyser de quelle manière une activité professionnelle, qu'elle soit temporaire ou non, s'inscrit dans le parcours professionnel, et plus largement dans le parcours de vie de la personne.

Le travail soutenable intègre donc la dimension du parcours de la personne dans sa globalité et étudie la manière dont l'engagement dans une activité professionnelle s'inscrit dans ce parcours. Cette définition suppose que les conditions d'un travail soutenable ne sont pas entièrement déterminées par l'acteur organisationnel d'un côté ou par l'individu de l'autre, mais à travers l'articulation des deux.

Si l'évolution des conditions de travail vers des systèmes de plus en plus intensifs est à l'origine de cette prise de conscience concernant l'importance de mettre en place des systèmes de travail soutenable, c'est aussi l'évolution des rapports au travail qui explique cette préoccupation, ceux-ci étant de plus en plus caractérisés par des aspirations à l'épanouissement et au développement personnel au travail, c'est-à-dire des attentes « expressives » (Méda & Vendramin, 2010), le travail étant investi comme un lieu d'expression de ses potentialités, de réalisation de soi. Toutefois, ces attentes « expressives » entrent en concurrence avec d'autres particularités du rapport au travail de nos contemporains, notamment la moindre tolérance envers la dimension oblatrice du travail (c'est-à-dire un travail qui conduit à faire passer les besoins d'autrui avant les siens) et l'ethos de l'épanouissement personnel, qui entend articuler le travail avec d'autres sources d'épanouissement, comme la vie privée, les loisirs, la vie familiale...

#### **1.4. Des personnes à risque**

Pour rappel, une des finalités de l'évaluation consiste à vérifier que le bilan de compétences répond bien aux besoins de certains publics considérés comme groupes à risque :

- 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) ;

Il nous semble important de nous attarder quelque peu sur cette notion de « groupe à risques ». Ce qui suit s'appuie sur la recherche menée par le CeRSO, en collaboration avec le CéRIAS et CASPER, pour le compte du Fonds ISAJH, précisément à propos des groupes à risque dans ce secteur (Boumédian et al., 2018).

Rappelons, en premier lieu, que cette notion est d'abord une modalité de ciblage héritée des politiques publiques en Belgique. L'Arrêté Royal du 19 février 2013 a fixé des catégories de groupes à risque « en faveur desquelles un effort particulier doit être concédé » :

« - les travailleurs âgés d'au moins 50 ans qui travaillent dans le secteur ;  
- les travailleurs âgés d'au moins 40 ans qui travaillent dans le secteur et qui sont menacés par un licenciement ;  
- les personnes inoccupées et les personnes qui travaillent depuis moins d'un an et qui étaient inoccupées au moment de leur entrée en service ;  
- les personnes avec une aptitude au travail réduite ;  
- les jeunes qui n'ont pas encore 26 ans et qui suivent une formation (...) » (<https://emploi.belgique.be/fr/themes/emploi-et-marche-du-travail/groupes-risque/groupes-risque-présentation>)

Comment comprendre cette modalité de ciblage ? La dénomination « groupes à risque » nous fait tout d'abord penser à une analyse de la société contemporaine telle que l'a formulée Ulrich Beck : la « société du risque » (2008). Que signifie cette expression ? Selon Beck, la société actuelle a rompu avec les « grandes promesses » de la modernité telles qu'un emploi à vie, un couple à vie ou une guérison totale en cas de maladie. La « société du risque » est caractérisée par le sentiment d'incertitude concernant ce que nous réserve l'avenir, une prédominance de l'aléatoire, du sentiment que tout est sans cesse à faire et à refaire. Tout membre de cette société est donc confronté continuellement à une série de « risques » tout au long de son parcours de vie. Selon Beck, dans ce contexte, « la peur est devenue le premier moteur de l'action » (Dubar, 2002 : 212). Pour progresser dans ce parcours sans heurt, l'individu doit se doter d'outils de prévention, de formation, d'accompagnement, de soutien, d'assurance, d'information.

Cette modalité de ciblage des groupes à risque entre en résonnance avec le principe de prévention de l'État social actif. Ce principe consiste à mettre en lumière les « groupes cibles » qui risquent d'être inadaptés au marché de l'emploi. L'idée était, selon F. Vandenbroucke, figure marquante du parti socialiste flamand, alors ministre des Affaires sociales en 1999, de faire du chômage un « risque prévisible » contre lequel l'État Social Actif veut lutter au plus tôt. On peut favoriser une meilleure prévention grâce à la « prévisibilité accrue des risques sociaux », c'est-à-dire la meilleure connaissance des facteurs de risques.

Comment identifier ces facteurs ? Dire que le fait d'être plus âgé présente un risque d'être fragilisé dans son parcours professionnel suppose que des données permettent d'établir que ce groupe de personnes est statistiquement plus confronté à ce risque (perd plus souvent son emploi, tombe plus souvent malade, trouve plus difficilement un autre emploi, etc.) et, du coup, on en déduit qu'il présente également une probabilité plus importante de rencontrer ces risques. C'est ce genre de démarche de recherche reposant sur des outils statistiques communément utilisés qui permettent de démontrer, par exemple, que la probabilité de trouver un emploi de « mauvaise qualité » à la sortie du chômage est plus importante pour les femmes que pour les hommes, pour les moins de 25 ans que pour les 35-49 ans, dans le secteur de l'action sociale que dans les autres secteurs (Lizé & Prokovas, 2012) ou que « les soignants exerçant en gériatrie sont plus susceptibles que d'autres de vivre l'épuisement professionnel » (Courty et al., 2004 : 216). Si cela est bien connu et documenté, ce qui l'est moins, ce sont les facteurs qui permettent de comprendre pourquoi certaines catégories de la population sont davantage exposées à ces risques ? On peut certes émettre toute une série d'hypothèses et de pistes d'interprétation, mais on ne peut faire l'économie d'une analyse des parcours de vie pour comprendre l'enchaînement des événements et des circonstances qui ont abouti à une forme de fragilisation de l'individu dans sa situation professionnelle et son rapport au travail. Et c'est précisément ce que proposent le Bilan de compétences, en tant que dispositif d'accompagnement à l'orientation professionnelle, ainsi que notre méthodologie de recherche, à travers la mobilisation de l'entretien compréhensif à deux moments différents (avant et plusieurs mois après le bilan de compétences).

## **2. Objectifs et méthodologie de l'évaluation**

Le bilan de compétences fait l'objet d'une évaluation continue depuis 2010.

L'évaluation de ce dispositif articule 4 volets :

- Evaluation de l'impact du bilan de compétences sur la situation professionnelle et personnelle des individus ;
- 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 ;
- Accompagnement de la mise en œuvre du dispositif par les opérateurs.

L'évaluation mobilise plusieurs méthodologies différentes :

- **Enquête par questionnaire** auprès des individus 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 873 personnes s'inscrivant dans le dispositif.
- **Enquête par entretiens qualitatifs** auprès de 42 personnes 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 personnes deux fois : avant le démarrage de leur bilan et quelques mois après la fin de leur bilan.
- **Investigations auprès des employeurs** de bénéficiaires du bilan de compétences qui ont donné leur autorisation pour qu'on rencontre leur direction. Nous nous appuyons sur la rencontre d'une vingtaine de responsables dans le cadre d'un entretien ou d'un groupe de discussion.
- **Intervisions avec les opérateurs** : Echanges de pratiques et co-construction de documents de référence (depuis 2013, une vingtaine d'intervisions ont été menées, et 13 documents de référence ont été produits).

Cet ensemble de méthodologies variées permet une **triangulation des points de vue** autour d'un même objet : l'évaluation du dispositif bilan de compétences. L'étude permet en effet de croiser les regards des bénéficiaires du bilan, des employeurs et des opérateurs. Les tendances issues de l'analyse des résultats sont renforcées et validées par le croisement des points de vue entre ces différentes catégories d'acteurs.

## **2.1. Pourquoi une mesure AVANT-APRES ?**

Beaucoup de dispositifs d'évaluation se basent uniquement sur une récolte d'informations à l'issue du dispositif (la classique mesure de la satisfaction à la fin d'une formation étant l'exemple de référence). Ce qui est entrepris est de prendre en considération les appréciations subjectives des personnes concernées à propos de ce qu'elles perçoivent comme étant les résultats : leur satisfaction ou la manière dont elles se sentent dépositaires d'une nouvelle expérience par exemple. Pourtant cette manière de faire ne devrait être utilisée que lorsqu'il n'y a pas moyen de faire autrement. Méthodologiquement, il vaut mieux procéder à une mesure avant/après qui compare la réalité d'après l'intervention à celle d'avant, et où on impute raisonnablement les différences aux effets de l'intervention. « Raisonnement » car il faut bien sûr tenir compte des effets de contexte. Par exemple, le nombre de CDI décrochés par des stagiaires à l'issue d'une formation qualifiante ne peut être imputé uniquement aux effets de la formation, il faut aussi prendre en compte l'état du marché de l'emploi, les pratiques éventuellement discriminantes de certains employeurs, etc. Cette autre manière de faire suppose que le dispositif d'évaluation soit organisé dès le démarrage du projet. Cette méthode est supérieure à la première en termes de qualité d'information que l'on peut recueillir : on peut ainsi récolter une série d'informations « objectivables » imputables au dispositif : modification dans les représentations, dans la formulation d'un projet, dans la situation de la personne, etc.

Cependant, le fait de solliciter les personnes à l'entrée d'un dispositif entraîne une série de conséquences pour l'évaluation. D'une part, elles savent, en répondant, qu'elles prennent une part active à l'évaluation, leur rôle n'est pas celui uniquement de « simple participant·e ». D'autre part, lorsqu'il rencontre des personnes et qu'il les interroge sur leurs pratiques, leurs représentations, les problèmes qu'elles rencontrent, comment elles définissent leurs besoins, quelles sont leurs attentes, etc., l'évaluateur, à travers le jeu de questions, pousse à clarifier les objectifs personnels, à construire un discours cohérent par rapport à une démarche d'inscription dans un dispositif. L'évaluation produit ainsi une formalisation de la démarche d'entrée auprès des bénéficiaires, qui d'ordinaire ne s'embarrassent pas toujours d'autant de formulation explicite et consciente.

Il faut savoir que l'attribution d'un rôle dans l'évaluation et la clarification des attentes ont comme principal effet d'augmenter le niveau de vigilance et d'exigence des participant·es par rapport à la formation suivie. En pratiquant cette méthode, on peut s'attendre plus souvent que dans la seule « mesure après coup », à ce que les éléments d'évaluation produits par les personnes soient plus nuancés, plus réflexifs, plus distanciés, voire plus critiques.

## **2.2. Présentation du questionnaire et des thématiques abordées lors des entretiens**

Voici un bref descriptif des thématiques abordées dans le cadre des entretiens et dans l'enquête par questionnaire.

### **2.2.1. Description de la situation professionnelle et du parcours professionnel**

Une bonne partie des entretiens « AVANT » a été consacrée à la description par la personne de son parcours professionnel, en articulation avec le parcours personnel, et des étapes les plus importantes de celui-ci. Il était également attendu de la part de la personne qu'elle décrive précisément sa situation professionnelle actuelle, les conditions de travail, sa fonction, ses tâches... pour qu'émergent progressivement les raisons qui la motivent à faire un bilan de compétences.

### **2.2.2. Les indicateurs de bien-être au travail**

#### *2.2.2.1. Une approche par les risques psychosociaux*

La demande de bilan de compétences est toujours associée, de près ou de loin, à une question de bien-être au travail. Cela n'est pas étonnant étant donné le caractère multidimensionnel de celui-ci (cf. les 7 domaines du bien-être au travail mentionnés à l'article 4 de la loi du 4 août 1996 relative au le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail). Il touche particulièrement à un des 7 domaines : celui qui touche aux risques psychosociaux. C'est pourquoi nous avons prévu et utilisé une batterie d'indicateurs traitant des aspects psychosociaux au travail dans l'optique d'une comparaison entre la situation avant le bilan et celle après le bilan. Ce sont exactement les mêmes questions qui ont été posées aux deux moments de l'évaluation.

Voici les différentes dimensions des aspects psychosociaux du bien-être au travail que la batterie d'indicateurs couvre :

- L'organisation du travail, en ce compris l'autonomie décisionnelle (dans l'organisation des tâches, la participation aux décisions...) et la qualité de la collaboration ;
- Les conditions de travail, et notamment les conditions temporelles, les ressources disponibles pour faire son travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (non seulement d'un point de vue organisationnel, mais aussi l'articulation mentale des activités professionnelles et personnelles) ;
- Le contenu du travail, en ce compris la charge de travail (tant quantitative que mentale et émotionnelle) mais aussi la qualité du travail (percevoir le sens de sa contribution, l'utilité sociale, le résultat de ses actions, accomplir une activité en accord avec ses valeurs, sentiment de se réaliser...) ;
- Les relations interpersonnelles, dont le soutien social (des pairs, de la hiérarchie...) mais aussi la possibilité de gérer positivement les relations avec les usagers ;
- L'équilibre entre efforts et récompenses, c'est-à-dire le sentiment que les rétributions (pas seulement financières, mais aussi de la reconnaissance) sont à la hauteur de ses contributions et que ce rapport est équitable (en se comparant aux autres).

Nous avons également introduit une série de questions sur l'état de santé général de la personne, non seulement parce que celui-ci peut être en partie lié à l'activité professionnelle, mais aussi parce qu'il peut s'agir d'une motivation à faire un bilan de compétences. Enfin,

rappelons que les personnes ayant un problème de santé constituent un des publics-cibles de notre étude. L'objectif n'est évidemment pas d'évaluer si le bilan de compétences améliore l'état de santé des bénéficiaires, mais s'il permet d'envisager des possibilités favorisant une évolution de la situation professionnelle et personnelle mieux adaptée à l'état de santé.

Les questions de bien-être au travail sont également abordées lors de l'entretien en s'appuyant notamment sur les réponses données dans le cadre du questionnaire. La même batterie d'indicateurs et les mêmes questions à propos des risques psychosociaux sont mobilisées dans le cadre du questionnaire et de l'entretien APRES, le but étant de comparer les mesures à deux moments différents.

#### *2.2.2.2. Une relecture à partir du concept de travail soutenable*

Les dernières évolutions de l'évaluation nous ont amenés à étudier le bilan de compétences à travers le prisme du concept de « travail soutenable » qui désigne un système de travail capable de « reproduire et développer toutes les ressources et composantes qu'il utilise » (Docherty, Forlsin & Shani, 2002, cités par Barisi, 2011 : 67), et donc évidemment les ressources humaines.

Si on souhaite mesurer la « soutenabilité » du travail, Vendramin et al. (2012) proposent de tenir compte de 5 dimensions :

- « la sécurité socioéconomique : le statut dans l'emploi et la sécurité de l'emploi ;
- les conditions de travail : les changements dans le travail, l'exposition aux risques, le temps de travail non standard, la flexibilité, le rythme de travail et la pression émotionnelle ;
- la santé : la santé physique, la santé psychologique et les indicateurs de santé perçue ;
- la dimension expressive du travail : l'autonomie, le contenu du travail, la satisfaction au travail, la reconnaissance, le développement des compétences et l'environnement social ;
- l'équilibre entre temps de travail / de non-travail : l'équilibre entre les engagements professionnels et non professionnels et les arrangements relatifs au temps de travail. » (Vendramin et al., 2012 : 13 ; traduit par Vendramin & Parent-Thirion, 2019).

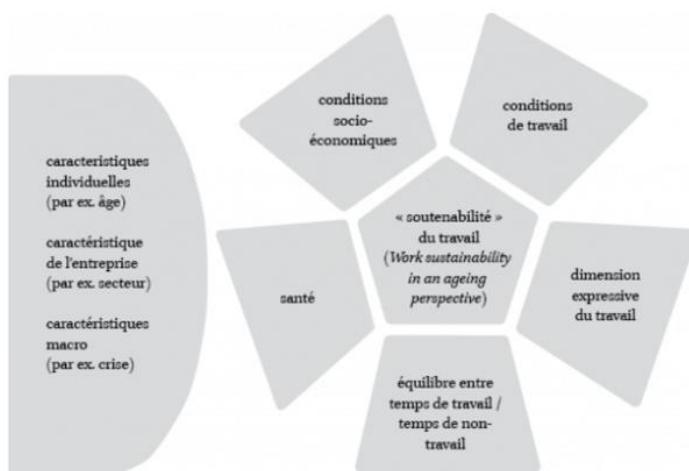


Fig. (...) : La marguerite du travail soutenable (Vendramin et al., 2012)

Les indicateurs de bien-être au travail, de sécurité du parcours professionnel, de capacité à se projeter dans l'avenir, que nous utilisons dans notre enquête par questionnaire et dans nos

entretiens, se recoupent avec les indicateurs de travail soutenable décrits ci-dessus. De plus, la prise en compte de la « dimension dynamique des parcours individuels », si elle se présente comme un défi méthodologique, est permise à travers nos données : premièrement, nos entretiens, réalisés avant et après le BC, ont pour principal objectif de récolter des informations sur les parcours et de résister la démarche de bilan ainsi que ses effets dans le parcours de la personne. Deuxièmement, le dispositif du bilan de compétences lui-même repose d'abord sur une analyse fine des parcours de vie personnelle et professionnelle et un des résultats principaux du bilan est la meilleure connaissance de ce parcours.

### ***2.2.3. Le rapport au parcours professionnel***

Une des ambitions du bilan de compétences est de favoriser une relecture et/ou une mise en cohérence du parcours professionnel passé. Il apparaît qu'une motivation à faire un bilan peut être la volonté de remettre de l'ordre et de dessiner une trajectoire cohérente dans un parcours a priori caractérisé par de nombreuses bifurcations et réorientations professionnelles et personnelles. Ce travail de mise en cohérence se présente comme une condition pour ensuite envisager son avenir professionnel avec sérénité et développer des capacités d'orientation. Nous avons ajouté quelques questions abordant le rapport au parcours professionnel et le sentiment d'avoir la capacité de s'orienter professionnellement. Via une comparaison avant-après, nous pouvons évaluer si le rapport à la carrière et la capacité à s'orienter professionnellement a évolué positivement après le bilan de compétences. Nous avons posé les mêmes questions avant et après le bilan et avons également abordé ces thèmes lors des entretiens.

C'est ici que le concept de travail soutenable se distingue d'une approche par le bien-être. Si les indicateurs utilisés pour mesurer la soutenabilité du travail dans le cadre d'une enquête par questionnaire se recoupent fortement avec les indicateurs de bien-être au travail, la prise en compte des parcours ajoute une dimension à l'analyse. L'idée est alors d'utiliser les entretiens, les rencontres avec les bénéficiaires du bilan, pour comprendre leur parcours et la succession des étapes de vie qui amènent à une situation spécifique et au souhait de faire un bilan de compétences. C'est aussi l'objectif de comprendre la manière dont l'individu se projette dans son avenir, comment il voit la suite de son parcours, qui ajoute une dimension propre à une analyse par la soutenabilité. Une analyse qui se limite aux indicateurs de bien-être, à une photographie de la situation au moment présent, en tentant de la comprendre à partir des conditions de travail ici et maintenant, ne permettrait pas de prendre en compte la cumulation des situations et des expériences qui rendent le travail plus ou moins soutenable aujourd'hui. Cela reviendrait aussi à faire des raccourcis qui amèneraient une analyse erronée des causes du mal-être au travail : en effet, une approche par le bien-être articule le mal-être d'un travailleur avec le vécu professionnel aujourd'hui et conclurait que ce sont les conditions de travail du moment présent qui génèrent, entre autres, ce mal-être. Cela revient à passer à côté de deux choses :

- Des conditions de travail difficiles vécues dans le passé et qui se cumulent, à l'origine d'un épuisement ressenti aujourd'hui ;
- De conditions de travail à analyser aujourd'hui et qui pourraient potentiellement causer un épuisement à l'avenir.

Au niveau statistique, quelques indicateurs de la capacité à se projeter dans un avenir professionnel, ou plus globalement concernant le rapport à l'avenir, qui peut être révélateur d'un certain degré de fragilité ou de soutenabilité du parcours, ont été inclus dans le questionnaire. Les mêmes indicateurs sont utilisés dans le questionnaire et l'entretien APRES, afin d'établir une comparaison avec la situation AVANT.

#### ***2.2.4. Les aspirations concernant l'avenir professionnel***

On peut s'attendre à ce qu'une grande partie des bénéficiaires du bilan nourrissent une série d'aspirations concernant leur avenir professionnel. Ils considèrent légitimement que le bilan de compétences pourra y contribuer et les accompagner dans l'atteinte de leurs objectifs. Une manière d'évaluer le bilan est de mesurer le degré d'atteinte de ces objectifs professionnels une fois le dispositif terminé. Nous avons donc listé toute une série d'objectifs possibles que les personnes pourraient avoir concernant leur avenir professionnel (changer de fonction, changer d'employeur, accéder à un poste hiérarchique, suivre des formations, augmenter le temps de travail...). Les individus ont sélectionné les objectifs qui leur correspondaient le plus. Cette liste n'étant pas exhaustive, nous avons laissé la possibilité aux personnes de rajouter d'autres objectifs. Il s'agit d'être attentif à l'interprétation de ces informations dans la mesure où les objectifs professionnels et personnels peuvent changer entre le moment « AVANT » et le moment « APRES ». Une non-atteinte d'un objectif cité « AVANT » peut être donc interprétée de deux manières : soit la personne n'a effectivement pas (encore) atteint son objectif, soit elle a changé d'objectif en cours de route.

Dans le questionnaire « APRES », nous demandons à la personne si sa situation professionnelle a changé ou non et si ce changement a eu des impacts (positifs ou négatifs) sur sa vie professionnelle et personnelle. Il est également attendu des individus qu'ils sélectionnent les changements qui les concernent dans une liste de propositions qui correspondent à la liste qui avait été proposée dans le questionnaire « AVANT ». Notons que l'absence de changement professionnel ne doit pas être considérée comme un élément négatif dans l'évaluation. Il faut tenir compte du fait qu'une partie des individus ne souhaite pas nécessairement un changement concret dans leur situation professionnelle, mais plutôt une évolution dans leur rapport au travail et dans la lecture qu'ils font de leur situation professionnelle. C'est pourquoi, parallèlement aux changements factuels de la situation professionnelle, nous avons également prévu une série d'items concernant le ressenti de la personne s'agissant de sa situation professionnelle et sa satisfaction au travail (le sentiment d'être mieux reconnue pour le travail qu'elle effectue, le sentiment d'avoir de meilleures relations avec ses collègues ou supérieurs hiérarchiques, le sentiment d'avoir augmenté sa motivation au travail...).

Comme on l'a déjà dit plus haut, l'existence de changements factuels ou l'évolution positive de la satisfaction au travail ne peuvent pas être unilatéralement attribuées au bilan de compétences dans la mesure où d'autres paramètres contextuels ont pu également contribuer à ces évolutions. Dans la même logique, l'absence de changements factuels de la situation professionnelle ne doit pas être interprétée comme une absence d'impact du bilan de compétences. C'est pourquoi nous avons prévu des questions concernant les résultats du bilan de compétences en tant que tel. La volonté est de vérifier, tout d'abord, si la personne attribue l'évolution de sa situation et satisfaction professionnelles au bilan de compétences ou non. Ensuite, en reprenant les différents objectifs auxquels peut contribuer le bilan, nous avons

demandé aux personnes de se situer sur une échelle de 1 (pas du tout atteint) à 8 (tout à fait atteint).

### **2.2.5. Les attentes vis-à-vis du bilan de compétences**

A côté de l'accompagnement à l'atteinte d'un objectif professionnel particulier, qui est en partie indépendante du bilan de compétences puisqu'elle est aussi fonction de facteurs contextuels, le bilan de compétences peut apporter des choses très diverses au travailleur soucieux de réfléchir sur sa situation professionnelle et personnelle. Nous avons listé une série d'attentes auxquelles le bilan de compétences est susceptible de répondre (mieux connaître sa personnalité et son rapport au travail, augmenter sa confiance en soi et en ses capacités, réfléchir sur sa fonction au niveau de ses objectifs et de son sens...).

Nous évaluons ensuite, dans le questionnaire « APRES », si les personnes ont le sentiment que le bilan de compétences à bien répondu à leurs attentes. Ce questionnaire prévoit aussi une série de questions qui permettent à la personne d'évaluer le bilan de compétences en tant que tel, et l'accompagnement dont elle a pu bénéficier.

## **2.3. Echantillon de l'enquête par questionnaire**

### **2.3.1. Profil sociodémographique des bénéficiaires du bilan**

Notre échantillon est constitué de 873 personnes dont 83,5% sont des femmes. En ce qui concerne l'âge des personnes, on peut constater que les moins de 30 ans et les plus de 60 ans sont sous-représentés par rapport à la situation globale dans les secteurs étudiés. Cela peut s'expliquer par certaines conditions d'accès au dispositif (la plupart des secteurs imposant un minimum d'ancienneté chez l'employeur actuel ou un minimum d'expérience professionnelle globale pour accéder au dispositif) mais aussi par le fait que la démarche de remise en question de son parcours s'inscrit en général après un certain nombre d'années de travail. Pour les plus âgés, cela peut s'expliquer également par le fait que l'objectif principal du bilan de compétences est d'accompagner l'orientation professionnelle, ce qui se pose peut-être moins en toute fin de carrière.

Âge	Effectif	Pourcentage	APEF (déc. 21)	Fe.Bi (juin 21)
- de 30 ans	33	3,8%	17,3%	19%
30-39	289	33,1%	27,1%	25%
40-49	353	40,4%	24,5%	24%
50-59	192	22%	23%	24%
60 et +	6	0,7%	8,1%	8%

S'agissant du niveau de qualification des personnes, nous avons 19,8% dont le niveau de qualification ne dépasse pas le CESS.

### **2.3.2. Situation et parcours professionnel des bénéficiaires du bilan**

L'expérience professionnelle générale et l'ancienneté chez l'employeur sont globalement élevées, en cohérence avec la moyenne d'âge élevée que nous avons relevée plus haut. La moyenne de durée d'expérience professionnelle générale est de 18,42 ans. L'ancienneté chez l'employeur actuel est en moyenne de 11,86 ans.

<b>Expérience professionnelle</b>	<b>Générale</b>	<b>Chez l'employeur</b>
Moins de 10 ans	16,3 %	<b>46,7 %</b>
Entre 10 et 19 ans	<b>39,2 %</b>	35,1 %
Entre 20 et 29 ans	32,6 %	14,8 %
30 ans et plus	11,9 %	3,4 %
<b>Moyenne</b>	<b>18,42 années</b>	<b>11,86 années</b>

On peut constater que le parcours professionnel des personnes est jalonné, dès le début de la carrière, d'un nombre relativement élevé de bifurcations professionnelles. En moyenne, les bénéficiaires du bilan ont connu 3,38 employeurs différents au cours de leur carrière, ont travaillé dans 2,38 secteurs différents et ont occupé 2,39 fonctions différentes. Ces moyennes de bifurcations professionnelles ne semblent pas associées à l'ancienneté puisque les bénéficiaires ayant moins de 10 ans d'expérience professionnelle ont déjà connu en moyenne 3 employeurs différents, dans 2,25 secteurs différents et ont occupé 2,17 fonctions différentes.

Les entretiens ont donné l'occasion d'appréhender la complexité mais également la richesse des parcours professionnels de plusieurs bénéficiaires. Ces parcours sont jalonnés de bifurcations professionnelles parfois très nombreuses, de réorientations, de démarches de formation. Le bilan de compétences est d'ailleurs souvent mobilisé pour remettre de l'ordre, du sens et de la cohérence à ces parcours professionnels parfois complexes.

Le régime de temps de travail est fortement marqué par le travail à temps partiel. A peine près de la moitié (48,2%) des bénéficiaires sont à temps plein. La grande majorité des bénéficiaires à temps partiel sont au-delà du mi-temps (33,5%). Notons une diminution de la proportion de bénéficiaires à temps plein entre 2020 et 2024 : 44,2%<sup>18</sup>. Parmi les bénéficiaires à temps partiel, 33,5% sont en réduction volontaire et temporaire de leur temps de travail (crédit-temps, pause carrière, congé parental...). Notons aussi, pour la période entre 2020 et 2023, que 16,2% des personnes ne travaillent pas au moment où elles font leur bilan de compétences (pour raison de maladie, d'interruption de carrière, etc.).

Notons également que 3,6% des personnes sont en incapacité de travail au moment où elles font leur bilan de compétences. Entre 2020 et 2024, 10,4% sont en aptitude réduite<sup>19</sup>. 4,7% ont

<sup>18</sup> Cela correspond aux évolutions globales dans le secteur non-marchand. Pour plus de détails pour les secteurs APEF, visitez le site [www.lenonmarchand.be](http://www.lenonmarchand.be)

<sup>19</sup> Nous nous limitons à la période 2020-2024 (N = 154) car l'information n'est pas disponible pour les périodes précédentes.

fait une demande d'intervention psychosociale. Et 4,9% ont fait une demande d'adaptation de leur poste de travail.

### **2.3.3. Représentation des publics-cibles**

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 environ 40% de notre échantillon. Les CESS MAX représentent 1/5<sup>ème</sup> de l'échantillon. Les personnes ayant un problème de santé constituent environ 21% de l'échantillon.

Comme on peut le voir sur le tableau, les catégories de publics-cibles ne sont pas mutuellement exclusives. Une personne peut en effet appartenir à deux, voire aux trois publics-cibles. Par exemple, on peut constater que 25 personnes, soit 3% 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	
<b>CESS max</b>	25	41	<b>66</b>	20	83	<b>103</b>	<b>169</b>
<b>&gt; CESS</b>	68	201	<b>269</b>	64	338	<b>402</b>	<b>671</b>
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>242</b>	<b>335</b>	<b>84</b>	<b>421</b>	<b>505</b>	<b>840</b>

Les différents Fonds sociaux participant à l'étude sont représentés dans l'échantillon. Au sein de chacun des secteurs, on peut retrouver un certain nombre de bénéficiaires correspondant aux publics-cibles. Le tableau ci-dessous résume l'information en classant par ordre d'importance des effectifs les différents Fonds et en indiquant la proportion de publics-cibles dans chacun de ces secteurs. Les différences en ce qui concerne le nombre de bénéficiaires pour chaque secteur doivent être relativisées en regard de la population totale dans chacun de ces secteurs. En effet, selon le dernier aperçu statistique de l'emploi au sein des Commissions paritaires francophones du Non-Marchand (CeRSO-APEF, 2024), le Fonds ISAJH représentait 29.997 personnes au 31/12/2021 alors que le Fonds ASSS décomptait 4.218 personnes à la même date. Attention, il est normal que les totaux ne correspondent pas à la somme des effectifs de chacun des publics-cibles étant donné que les personnes peuvent être comptabilisées plusieurs fois dans différents publics-cibles alors que les totaux concernent l'ensemble des personnes de chaque Fonds.

FONDS SOCIAL	CESS MAX	45 ANS ET +	PB SANTE	TOTAL
Education et hébergement (ISAJH)	40 12,4%	149 46,1%	70 21,7%	<b>323</b>
Hôpitaux privés (HP)	19 14,5%	57 43,5%	41 31,3%	<b>131</b>
Aide sociale et soins de santé (ASSS)	10 10,8%	27 29%	11 11,8%	<b>93</b>
Milieux d'accueil d'enfants (MAE)	31 40,8%	16 21,1%	14 18,4%	<b>76</b>

Socioculturel et Sportif (4S)	22 29,3%	40 53,3%	5 6,7%	<b>75</b>
Etablissements et services de santé (ESS)	6 12,5%	10 20,8%	7 14,6%	<b>48</b>
Personnes âgées (MR/MRS)	20 45,5%	17 38,6%	14 31,8%	<b>44</b>
Aides familiales (AF)	12 38,7%	13 41,9%	7 22,6%	<b>31</b>
Ex-FESC (MAE public)	9 40,9%	7 31,8%	3 13,6%	<b>22</b>
Education et hébergement (319 bico)	2 15,4%	5 38,5%	4 30,8%	<b>13</b>
Fonds CP 337	1 8,3%	2 16,7%	1 8,3%	<b>12</b>
Fonds 304	1 25%	0 0%	0 0%	<b>4</b>
Reva(lidation)	0 0%	1 100%	0 0%	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>173 19,8%</b>	<b>344 39,4%</b>	<b>177 20,3%</b>	<b>873</b>

#### **2.4. Echantillon des personnes rencontrées dans le cadre d'un entretien**

Pour rappel, nous avons sélectionné des personnes ayant répondu au questionnaire « AVANT » à partir des critères de publics-cibles. Parmi les 42 individus qui constituent l'échantillon, nous avons 7 hommes et 35 femmes. Le tableau ci-dessous montre le classement des différents individus de l'échantillon dans les catégories de publics-cibles. Nous avons 14 individus ayant des problèmes de santé, 25 individus ayant 45 ans et plus et 20 individus qui ont un niveau de qualification ne dépassant pas le CESS. Certains individus font partie de plusieurs publics cibles : 11 ont 45 ans et plus et ont un problème de santé. 3 font partie des 3 publics-cibles.

Au niveau des fonds représentés, nous avons 11 personnes relevant du fonds ISAJH, 7 du fonds 4S, 6 du fonds MR/MRS, 5 du fonds MAE, 4 du fonds HP, 3 du fonds ASSS, 2 du fonds AF, 2 du fonds 319 bico, et 1 « MAE ex-fesc ». Ces 42 personnes ont été rencontrées avant et après le BC. 84 entretiens constituent donc le matériau exploité dans ce rapport<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> 54 personnes ont été rencontrées avant le bilan de compétences. L'entretien après n'a pas pu être réalisé avec 12 d'entre elles pour diverses raisons (abandon du BC en cours de route, pas de réponse à nos demandes d'entretien, souhait de ne pas participer à l'entretien, etc.).

	45 ans et +			– de 45 ans			TOTAL
	Pb santé	Pas pb Santé	Sous-total	Pb santé	Pas pb santé	Sous-total	
<b>CESS max</b>	3	5	8	0	12	12	<b>20</b>
<b>&gt; CESS</b>	8	9	17	3	1	4	<b>21</b>
<b>Sans emploi</b>	0	0	0	0	1	1	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>42</b>

Voici une description plus précise des différents profils des personnes rencontrées dans le cadre d'un entretien avant et après le bilan :

Prénom fictif	Année du BC	Fonds	Fonction et Secteur avant BC	Public cible et situation
Françoise	2013	MR/MRS	Kinésithérapeute en maison de repos	Problèmes de santé (tendinites - en incapacité) 45+
Alice	2013	HP	Infirmière Chef en Hôpital	45+
Caroline	2013	AF	Assistante sociale dans un service d'aide familiale	45+ Problèmes de santé (burnout, au chômage)
Catherine	2013	HP	Cadre infirmière en hôpital	45+
Gisèle	2014	HP	Secrétaire en hôpital	45+ CESS MAX
Laurence	2013	AF	Responsable d'un service d'aide familiale	45+
Marc	2013	ISAJH	Educateur dans l'aide à la jeunesse	45+
Marie	2013	319 bico	Educatrice et logopède secteur du handicap	45+
Yvonne	2013	ISAJH	Ouvrière logistique dans un SRA	45+ CESS MAX
Carine	2014	ISAJH	Animatrice polyvalente AMO	45+ CESS MAX
Hélène	2013	MAE	Puéricultrice dans une crèche	CESS MAX
Véronique	2013	ISAJH	Assistante en psychologie dans l'Aide à la jeunesse	Problèmes de Santé (burnout)

Agnès	2013	MAE	Auxiliaire de l'enfance en crèche	CESS MAX
Béatrice	2013	ASSS	Secrétaire dans un service d'aide aux victimes et aux détenus	CESS MAX
Isabelle	2013	MR/MRS	Cuisinière-intendance en MR	CESS MAX
Myriam	2013	ISAJH	Educatrice dans un service de placement familial	45+ Problèmes de Santé (en arrêt)
Muriel	2013	MAE	Puéricultrice en crèche	45+ CESS MAX
Viviane	2013	ISAJH	Secrétaire dans une structure résidentielle pour PSH <sup>21</sup>	CESS MAX 45+ Problèmes de Santé
Inès	2013	ASSS	Assistante sociale dans le secteur de l'immigration	45+
Anne	2013	ISAJH	Directrice adjointe d'une structure résidentielle pour PSH	Problèmes de Santé
Lucille	2017	319 bico	Gestionnaire de projets dans le secteur de l'immigration	En préavis
Bernard	2017	4S	Educateur dans une organisation de jeunesse	45+ Santé (burnout) IPS <sup>22</sup> pas aboutie
Liliane	2017	MR/MRS	Infirmière en MRS	45+ Santé (Physique)
Dominique	2017	ISAJH	Educatrice dans une structure résidentielle pour PSH	45+ CESS MAX Santé (physique)
Corine	2016	Ex-Fesc	Puéricultrice garde d'enfants malades à domicile	45+ CESS MAX IPS
Colette	2017	4S	Responsable dans un centre d'action interculturelle	CESS MAX
Mathieu	2017	ISAJH	Educateur dans un service résidentiel pour jeunes	45+ Santé (Burnout)
Patricia	2017	HP	Employée administrative dans un hôpital psychiatrique	45+ Santé (physique) CESS MAX IPS

<sup>21</sup> PSH = Personnes en Situation de Handicap

<sup>22</sup> IPS = Demande d'Intervention Psycho-Sociale

Mélusine	2019	MR/MRS	Aide-soignante dans une MR	CESS MAX Sans emploi
Louna	2019	4S	Régisseuse dans un théâtre	CESS MAX IPS
Romane	2019	MR/MRS	Logo-ergo-animatrice dans une MR	45+
François	2019	ISAJH	Directeur d'une structure résidentielle pour PSH	45+
Alexandra	2019	MAE	Puéricultrice dans une crèche	CESS MAX
Aurore	2019	ISAJH	Educatrice dans une organisation de jeunesse	Santé (Burnout)
Masha	2020	4S	Responsable dans une asbl de promotion de la lecture et de l'écriture	CESS MAX
Emilie	2020	4S	Formatrice dans un CISIP	45+ Santé (Burnout)
Thomas	2022	ASSS	Fonctions de direction	45+ Santé (burnout) En incapacité
Sophie	2023	304	Fonction administrative dans un théâtre	/
Emeric	2023	MAE	Puériculteur dans une crèche	CESS MAX
Alain	2023	4S	Régisseur	CESS MAX 45+
Mylène	2023	4S	Secrétaire et comptable	CESS MAX
Perrine	2023	MR/MRS	Infirmière en maison de repos	45+

## 2.5. Echantillon des employeurs rencontrés dans le cadre d'un entretien ou d'un groupe de discussion

Un petit volet de l'évaluation prévoyait de récolter le point de vue des employeurs dont un ou plusieurs membres de leur équipe ont bénéficié d'un bilan de compétences. Ces points de vue ont été récoltés de différentes manières : soit dans le cadre d'un entretien individuel, soit dans le cadre de groupes de discussions. Dans le cadre de ces rencontres, l'objectif n'était plus de se focaliser sur l'effet du BC sur les personnes bénéficiaires, mais sur les effets qu'il pourrait indirectement exercer sur les organisations dans lesquelles ces personnes exercent leur activité professionnelle. L'hypothèse générale que nous proposons ici, c'est qu'une personne, une fois son bilan de compétences terminé, revient sur le lieu de travail (si du moins elle ne le quitte pas) un peu différent, avec une nouvelle approche de son travail, une nouvelle manière de

communiquer, de collaborer, d'affirmer son point de vue, ou de nouveaux souhaits concernant la délimitation de sa fonction, une estime et confiance en elle différente... et que cela peut en retour avoir des effets sur l'équipe dans laquelle elle travaille, voire sur la manière dont le travail est organisé, et pourquoi pas sur la gestion d'équipe... Ce volet permettra de vérifier cette hypothèse et d'amener quelques éléments de compréhension de la perception et du vécu des responsables par rapport au bilan de compétences.

Voici la description de l'échantillon des personnes rencontrées.

	<b>Fonction</b>	<b>Type d'institution</b>	<b>Fonds</b>
1	Direction	Hôpital	HP
2	Direction	Santé mentale	ASSS
3	Direction	Toxicomanie	ASSS
4	Direction	Crèche	MAE
5	Coordination	Action en Milieu Ouvert	ISAJH
6	Direction	Handicap	ISAJH
7	Direction	Handicap	ISAJH
8	Coordination	Service social	319 Bico
9	Direction	Extrascolaire 3-12 ans	MAE
10	Coordination	Maison des jeunes	4S
11	Direction	Promotion de la santé	ASSS
12	Responsable RH	Résidentiel public jeunes	ISAJH
13	Coordination	Intégration personnes étrangères	4S
14	Coordination	Contrat de rivière	4S
15	Responsable RH	Résidentiel public jeunes	ISAJH
16	Direction	Prévention toxicomanie	ASSS
17	Direction	Accueil extrascolaire	MAE
18	Direction	Résidentiel public jeunes	ISAJH

### **3. Ce qui conduit à faire un bilan de compétences**

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

Premièrement, les raisons pour lesquelles les personnes décident de faire un bilan de compétences ont la plupart du temps un lien avec l'expression d'un mal-être au travail. Les résultats que nous avons récoltés auprès des personnes avant le démarrage du bilan de compétences démontrent qu'elles sont confrontées à toute une série de facteurs de risque de mal-être au travail. Premier constat général : à peine 40% des personnes sont satisfaites de leur situation professionnelle avant le bilan de compétences.

Beaucoup de témoignages montrent que les demandes résultent souvent d'une diversité d'épreuves rencontrées par les personnes : 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...

##### ***3.1.1. La sécurité socioéconomique***

Dans le premier pétalement de la marguerite du travail soutenable, on s'intéresse à la sécurité socioéconomique. Il ne s'agit pas de la dimension la plus problématique pour les personnes s'engageant dans un bilan, près de 80% d'entre elles estimant qu'elles ont la sécurité d'emploi. Pour rappel, 97% ont un contrat à durée indéterminée. Toutefois, la sécurité socioéconomique concerne aussi le salaire et la possibilité qu'il donne de subvenir à l'ensemble de ses besoins. Or, plus de 40% des personnes estiment qu'elles ne gagnent pas suffisamment leur vie. De plus, une proportion importante de personnes (près de la moitié) estime qu'elles vont être contraintes de changer d'emploi dans un avenir proche.

La sécurité socioéconomique	AVANT
Vous sentez que vous allez être contraint-e de changer d'emploi dans un avenir proche (N = 768)	47,1%
Vous sentez que vous allez être contraint-e de changer de fonction dans un avenir proche (N = 761)	25%
Vous avez la sécurité de l'emploi (N = 822)	80,4%
Vous avez confiance dans les capacités de votre institution/association à affronter les défis qui la touchent actuellement (N = 804)	41,8%
Vous gagnez suffisamment votre vie (salaire) (N = 820)	59,4%

Le sentiment d'insécurité se situe davantage au niveau de l'institution, quand on constate que seulement près de 42% des individus ont confiance dans les capacités de leur institution à affronter les défis qui la touchent. Marie travaille dans un centre d'hébergement pour adultes en situation de handicap. L'institution est en déficit budgétaire et le directeur a remis sa

démission. Le Conseil d'administration est en recherche d'une nouvelle direction. Cela génère une ambiance de travail difficile. Le personnel ne sait pas si l'institution va s'en sortir ou pas. Cela engendre énormément de stress. D'un autre côté, il doit continuer à travailler pour le bien-être des résidents.

« Ce qui est compliqué c'est de faire la part des choses entre sa situation personnelle en tant que travailleur et ce qu'on renvoie aux résidents dont on a la charge » (Marie, éducatrice et logopède, secteur handicap, 45+).

Du coup, son souhait est d'avoir davantage de stabilité, pour pouvoir se projeter dans le futur au niveau des projets professionnels :

« Même si j'ai un CDI, je sais que des choses vont changer et c'est très difficile de créer des projets au sein de l'institution actuellement. On travaille vraiment mois par mois et sans vision à long terme » (Marie, éducatrice et logopède, secteur handicap, 45+).

Elle se pose beaucoup de questions quant à son avenir professionnel et quant aux futurs et inévitables changements dans l'institution : la nouvelle direction va-t-elle la garder ? Faut-il, face à l'incertitude, prendre les devants et changer d'employeur ? Si oui, quelles sont les compétences à mettre en avant ? Est-elle encore compétente ? Est-elle « attractive » sur le marché de l'emploi ? Quid de l'investissement de toutes ces années ? Serait-elle plus « attractive » pour la nouvelle direction si elle suivait quelques formations ? Comment se valoriser face à un employeur après autant d'années dans la même fonction ? Cette instabilité institutionnelle génère un sentiment d'insécurité et une incertitude quant à l'avenir professionnel, ce qui pousse le travailleur à envisager toutes les éventualités. La mobilisation du bilan de compétences est dès lors dans le but de se préparer au mieux à ces diverses possibilités.

S'ils devaient changer d'emploi dans un avenir proche, seulement 15,5% des individus estiment qu'ils trouveraient facilement un autre emploi. 34,5% pensent le contraire. Près de la moitié ne sait pas répondre à cette question. Enfin, au niveau des aspirations, 12,3% des individus recherchent une situation d'emploi plus stable et sécurisante.

Notons ici un paradoxe exprimé par certains individus concernant la sécurité socio-économique. Si elle est souvent recherchée, elle fonctionne aussi comme « frein » au changement dans un contexte d'incertitude (contrainte financière, marché de l'emploi, mais aussi de ses possibilités à trouver facilement un autre emploi), les individus témoignant du dilemme entre le changement convoité et la sécurité apportée par le statu quo.

« Parce que je n'osais pas, j'avais déjà pensé aller voir ailleurs, mais je n'osais pas parce que, bê, peur de l'inconnu, j'avais un CDI temps plein, les années d'ancienneté qui étaient là, donc je n'osais pas aller voir ailleurs ! » (Mélusine, aide-soignante, maison de repos, sans emploi, CESS MAX)

Dès lors, il arrive que l'aspiration à un travail soutenable rentre en conflit avec la sécurité qu'offre un emploi durable. Pour rappel, durabilité et soutenabilité ne sont pas des synonymes. Un travail non-durable peut être soutenable, et l'inverse se vérifie également, ce qui conduit parfois à des dilemmes. Aurore, qui pourtant exprime un certain nombre d'éléments menaçant la soutenabilité de sa situation professionnelle actuelle, hésite à en changer en raison de la sécurité, notamment financière, que son emploi lui procure. Elle compare sa situation à celles et ceux qui n'ont pas de contrats durables :

« J'ai un seul salaire, il faut... il faut que la boutique elle tourne quoi ! Donc... voilà ! J'ai mes deux nouvelles collègues qui sont arrivées l'années passée, qui toutes les deux m'ont fait part de leur parcours du combattant pour trouver un job, depuis des années, de CDD en CDD, heu... de petits jobs, de petits machins, de bouts de ficelle, pour avancer. Je me dis, mon dieu, mais moi ici j'ai, j'ai une assurance... que je peux, que je peux... payer ce que je dois payer, et voilà ! » (Aurore, éducatrice dans une organisation de jeunesse, en burnout).

« (...) surtout que je suis dans une situation où... j'ai une maison, une épouse, 3 enfants, et donc je ne peux plus faire tout ce que je veux. (...) à refaire, cette phase-là, j'aurais bien voulu la faire quand j'étais tout seul par exemple. (...) cette phase-là, de recherche, j'aurais bien voulu la faire plus tôt, avec moins de contraintes, qui sont importantes parce que voilà, je me suis engagé auprès de ma compagne, on a fait des enfants de manière réfléchie, donc voilà, je ne peux pas tout lâcher... » (Mathieu, éducateur dans un SRJ, 45+, en burnout).

### **3.1.2. Les conditions de travail**

Au niveau des conditions de travail, différentes facettes sont traitées. Certaines causes de l'insoutenabilité du travail se logent dans les conditions de travail, ou dans la nature même des tâches à effectuer. Ainsi, plus de 80% des individus sont affectés émotionnellement par leur travail, ce qui ne doit pas nous surprendre dans des secteurs de l'aide et de l'accompagnement aux personnes traversant des situations de détresse.

Charge mentale / émotionnelle	AVANT
Votre travail vous affecte émotionnellement (N = 849)	84,6%

Au niveau des entretiens, de nombreux témoignages pointent du doigt la surcharge et le rythme de travail comme étant à l'origine des craintes de ne pas durer.

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

« Je travaille 50h ici à l'hôpital. Je travaille tous les soirs à la maison, je travaille tous les week-ends à la maison donc ça ne va plus. J'ai un âge où je peux avoir des RTT (réduction de temps de travail). Je ne les avais pas prises et maintenant, j'ai été amenée à les prendre parce que ma mère a été placée en maison de repos et je voulais prendre un peu de temps. Mais pour finir, on n'a pas réglé mon temps de travail pour ça. On m'a donné des congés mais on n'a pas diminué ma quantité de travail. Et donc je travaille à la maison gratuitement. Ce qui n'est pas normal. » (Catherine, cadre infirmière en hôpital, 45+)

Conditions temporelles	AVANT
Vous avez suffisamment de temps pour réaliser votre travail (N = 841)	50,6%

Les individus expriment parfois que cette pression temporelle résulte de choix organisationnel propres au management de leur structure :

« Ce que je n'aime pas, c'est cette pression, cette impression de... alors que je travaille avec de l'humain, et que l'humain, bon, n'est pas à mettre dans des cases, c'est de devoir tout justifier tout le temps, de telle heure à telle heure, et j'ai mis autant de minutes pour remonter toutes les personnes. « Ah c'est trop ! » Oui, mais c'est parce que j'ai parlé, j'ai échangé avec elles sur l'animation. « Oui mais vous auriez pu faire autre chose ! » Voilà, c'est tout ça qui est d'une lourdeur qui... » (Romane, logo-ergo-animateuse dans une maison de repos, 45+)

« Par exemple, il y a plein de registres : Il y a le registre des infections, le registre des chutes, le registre des contentions. Ça, c'est normal, elles sont revues toutes les semaines. C'est une protection pour les personnes. Ça veut dire qu'on ne va pas laisser attachées les personnes qui n'en ont plus besoin. Ou attacher, enfin, ce n'est pas attacher, c'est une tablette ou quoi, mais s'ils peuvent marcher, on réévalue. Donc, c'est réévalué toutes les semaines. Qu'est-ce qu'il y a encore comme registre ? Le registre des plaies. À chaque fois qu'on instaure des antibiotiques, hop, on doit remplir le registre. On soigne des plaies, des escarres ou d'autres, hop, on doit l'introduire dans le registre. Et normalement, le stopper quand c'est fini. On n'a plus le temps, ce n'est pas possible. C'est beaucoup de bazar. » (Perrine, infirmière en maison de repos, 45+)

Perrine estime qu'elle doit passer environ 40 minutes par jour devant l'ordinateur pour encoder toutes ces informations à propos des tâches réalisées auprès des résident · es. Au-delà de la pression temporelle, c'est aussi le fait que ces tâches grignotent un temps précieux qui pourrait être consacré au cœur de métier, à la relation, à l'accompagnement des résident · es de la maison de repos :

« Je suis à une étape de ma vie où j'ai plus envie de m'asseoir et de passer du temps avec chaque personne. Et j'ai jamais le temps. Il y en a plein qui me disent... ‘Asseyez-vous. Asseyez-vous à peu près de moi.’ » (Perrine, infirmière en maison de repos, 45+)

D'autres reconnaissent que cette surcharge est parfois la conséquence de leur incapacité à « dire non ». C'est le cas de Thomas, qui accepte des fonctions de direction qui le mettent en difficulté et qui le conduisent à des problèmes importants de santé :

« il dit 'j'ai décidé de virer le directeur régional, et j'ai besoin de toi', je lui ai dit 'mais tu m'avais dit que j'allais pouvoir rester', 'ça ne sert à rien que tu restes ici dans la même région, et que au niveau où ça doit être la tête pensante de la région qui doit donner l'impulsion, ça ne fonctionne pas, et j'ai besoin de toi !' J'étais pas super enthousiaste, enfin voilà, c'est une de mes failles peut-être aussi, j'ai du mal à dire non, il y a une partie aussi où ça flatte ton égo aussi, qu'on te dise voilà, donc j'ai accepté. » (Thomas, fonctions de direction, 45+, en burnout)

Dimension relationnelle	AVANT
Vous vivez des conflits relationnels pesants avec certains de vos collègues (N = 611)	49,3%

Les conflits relationnels avec les collègues ou les supérieur · s occupent également une place importante dans les discours des personnes rencontrées qui s'inquiètent de ne pas pouvoir tenir longtemps dans un tel contexte.

« Oui, y'a toujours des tensions et tout ça. Je veux dire, c'est quelqu'un qui... il peut arriver un jour au matin, il est super sympa et tout, il, il pète la forme et il est tout sympa et tout. Et alors le lendemain il arrive, il tire une tête jusque par terre, vous savez pas pourquoi, vous posez une

question, 'bin t'as qu'à te renseigner toi-même', enfin il nous envoie carrément balader, donc c'est quelqu'un qui est très, très difficile à vivre, même ma direction m'a dit, 'mais comment tu fais pour travailler avec lui depuis 30 ans, parce que nous, on ne saurait pas quoi !' » (Patricia, employée administrative dans un hôpital psychiatrique, 45+, CESS MAX, problèmes de santé).

C'est d'ailleurs uniquement en raison de ces conflits relationnels avec son supérieur hiérarchique que Patricia a décidé de faire un bilan de compétences, car cela a malgré tout entraîné une remise en question chez elle :

« C'est parce que je me suis remise en question, je suis... Je me suis dit, bon, ben, est-ce que tout compte fait, est-ce que je suis encore capable? Est-ce que si ... est ce que... à la fin on se pose pas de question et en fait je fais quelque part, j'ai pas à me les poser quoi? Mais bon. [Oui, c'est ça. Parce que, vous savez, ça vient de quelqu'un qui a intentionnellement voulu.] Oui, oui, oui, mais en attendant, c'est là quoi. C'est moi qui ait plus confiance en moi aussi. En confiance en moi et confiance aux autres aussi. Et ça c'est important dans un service, dans un endroit où on travaille. On doit avoir confiance en ... Vous savez que moi je n'ose plus rien dire parce que j'ai peur que mes paroles soient interprétées autrement que je ne l'ai dit. Quoi donc? Bah d'office je parle plus, je reste dans mon coin, je travaille et puis voilà. Quand on pose des questions, tout ce qui est maintenant, tout ce qui est famille, machin personnel, je parle plus de rien donc bah forcément je paraît un peu... Austère ! » (Patricia, employée administrative dans un hôpital psychiatrique, 45+, CESS MAX, problèmes de santé).

Corine parle également de grosses altercations avec sa coordinatrice, de son agressivité, d'une forme de harcèlement. Anne également en fait sa motivation principale à faire un bilan de compétences, elle souhaite savoir comment faire pour gérer ses conflits relationnels avec sa collègue :

« Il y a des jours où elle est très nerveuse, elle a un côté relativement pessimiste. Donc, par rapport à la lourdeur administrative aussi, ça joue, parce qu'elle a tendance à beaucoup revenir avec les mêmes choses et à ne pas décider. C'est arrivé beaucoup ces derniers temps, moi je décide, en fin de compte, parce qu'il faut décider, il faut avancer, et après il y a des informations que je ne reçois plus ! C'est insidieux ! Je crois que certains le remarquent (...), à certains moments, ils perçoivent des choses... Et toute la question aussi derrière l'idée de ce bilan de compétences, c'est de voir qu'est-ce que je fais avec ça ? En sachant qu'aller au conflit, alors que ça fait 20 ans qu'on travaille ensemble, je trouve ça ridicule, mais qu'en même temps, c'est important de pouvoir clarifier ce que je fais avec ça ! Donc, ce que je fais actuellement, c'est de dire que je ne réagis pas tout de suite ! D'abord, je ne rentre pas dans ce schéma de « ça m'énerve, y'a rien qui va », et puis j'attends de voir, est-ce qu'elle va me demander de faire quelque chose ou pas, et donc c'est arrivé plusieurs fois, et ce n'est pas une bonne solution, que j'arrive un peu en sauveur, in extremis, ça c'est embêtant ! » (Anne, directrice adjointe d'une structure résidentielle pour PSH, problèmes de santé)

Les personnes qui décident de faire un bilan de compétences sont fréquemment confrontées à des risques psychosociaux (RPS) : plus de 80% estiment être confrontées à ces risques.

Exposition aux risques	AVANT
Pensez-vous être exposé à des risques psychosociaux au travail (pression au travail, stress, conflits relationnels...) ? (N = 618)	80,9%
Pensez-vous être confronté à des risques physiques au travail (lombalgies, troubles musculosquelettiques...) (N = 619)	35,4%
Les tâches qui vous sont confiées sont physiquement éprouvantes (N = 614)	31,1%

Les risques physiques au travail semblent moins fréquents, mais concernent tout de même 35,4% des individus. D'ailleurs, 31,1% considèrent que les tâches qui leur sont confiées sont physiquement éprouvantes, comme en témoigne Dominique :

« Les conditions de travail sont de pire en pire, fatallement, moi, il y a 30 ans que je suis là, les jeunes que j'ai connus il y a 30 ans sont toujours là. Avec les handicaps qu'ils avaient il y a 30 ans plus le vieillissement, plus les handicaps physiques qui se sont surajoutés, plus toutes des contraintes qui se sont surajoutées, ... » (Dominique, éducatrice dans une structure résidentielle pour PSH, 45+, CESS MAX, Problèmes de santé).

« Ce qui commence à me déplaire, c'est la lourdeur du travail. (...) De devoir porter, porter... et manipuler, on fait maintenant beaucoup de manipulations, beaucoup de nursing, on a des résidents à qui il faut donner à manger, leur apprendre à tenir un couteau, à couper, et à manger plutôt que moi lui donner. Mais les résidents vieillissent, qui ont alzheimer, ou qui ont une démence sénile, qui ne savent plus le faire quoi. Mais voilà, j'ai plus vraiment l'impression d'être dans un service de gériatrie que d'être dans une institution. » (Dominique, éducatrice dans une structure résidentielle pour PSH, 45+, CESS MAX, Problèmes de santé).

Avant le bilan, les individus développent un discours témoignant d'une prise de conscience relativement développée des difficultés liées à des changements ou des dysfonctionnements organisationnels dans leur lieu de travail. C'est par exemple souvent l'absence ou le caractère flou du descriptif de fonction qui sont pointés du doigt par le travailleur comme causes de ses difficultés au travail. Par exemple, Françoise, qui est en incapacité de travail suite à des problèmes physiques dus à son travail de kinésithérapeute attribue ses problèmes de santé au flou dans les descriptifs de fonction. Elle pense que ses problèmes de santé viennent du fait qu'elle a pris en charge certaines tâches qu'elle n'aurait normalement pas dû faire, en tant que kinésithérapeute. Elle explique qu'elle venait parfois en aide à l'une ou l'autre de ses collègues infirmières pour déplacer un patient, relever quelqu'un... parce qu'il n'y avait personne d'autre, et que finalement, c'est aussi tout cela qui l'a progressivement « usée » :

« Le problème aussi c'est que les fonctions ne sont pas vraiment définies. Sans doute aussi parce qu'on était en psycho-gériatrie. (...) Ce n'était jamais très clair, ce qu'on devait faire, ce qu'on pouvait faire. Moi je suis comme ça et ma chef encore pire que moi. Elle, elle acceptait pratiquement toujours. Moi peut-être sur les dernières années, j'acceptais un petit peu moins mais ce n'est pas évident de dire non. » (Françoise, kinésithérapeute en maison de repos, 45+, problèmes de santé physique).

Collaboration – communication – organisation	AVANT
Il y a généralement une bonne communication au sein de votre équipe (N = 845)	41,8%
Le travail est réparti équitablement au sein de votre équipe (N = 810)	48,8%
Vous disposez d'une description suffisamment précise de vos tâches et de l'organisation de votre travail (N = 836)	57,2%
Vous participez suffisamment aux décisions qui concernent directement vos tâches (N = 833)	56,5%

Vous avez suffisamment d'autonomie dans votre travail (au niveau des horaires et de la gestion des tâches) (N = 843)	73%
--	-----

D'autres personnes ont vécu une remise en question à la suite de modifications dans l'organisation du travail ou à un changement de direction. C'est le cas pour Hélène qui est puéricultrice et qui, de retour de congé de maternité, découvre que le mode d'organisation des groupes d'enfants a changé. Au départ, l'accueil des enfants était organisé par sections d'âge : la section des petits (1 à 12 mois), des moyens (de 12 à 24 mois) et des grands (de 24 à 36 mois). Chaque puéricultrice était référente d'un groupe de 6 à 8 enfants ayant plus ou moins le même âge. Quand elle est revenue de congé de maternité, l'organisation du travail avait changé : ils étaient passés à un système de travail en section parallèle qui implique qu'il n'y ait plus que deux sections d'âge (les 0-18 mois et les 18-36 mois). Une puéricultrice référente peut donc avoir dans son même groupe, des enfants âgés entre 1 à 18 mois (ou des enfants de 18 à 36 mois).

« Moi, j'ai vraiment du mal à me mettre dans le système parce que je n'ai pas travaillé du tout comme ça avant. Et c'est vraiment ma difficulté actuelle, de mélanger les âges dans mon groupe. » ; « c'est pas du tout évident car on doit s'occuper des tout petits et en même temps on a des plus grands qui n'ont pas du tout les mêmes besoins et les mêmes attentes. » (Hélène, puéricultrice dans une crèche, CESS MAX)

Au moment où le changement a été effectif, elle était en écartement prophylactique et a donc été absente pendant un an et demi. Quand elle est revenue, elle a dû s'adapter à ce système.

« J'ai encore un peu de mal à me remettre dans ce système. Ça a changé quand j'étais en écartement. » « Je trouvais que cette manière de travailler (l'ancienne) était plus facile. Maintenant, les nouvelles méthodes fonctionnent très bien et conviennent à beaucoup de monde. Mais je suis encore une des seules à avoir du mal à me mettre dedans. » (Hélène, puéricultrice dans une crèche, CESS MAX)

Gisèle décrit une situation similaire et commence à ressentir de la démotivation après plus de 20 ans dans la même fonction. La démotivation provient de changements dans la nature de son travail à la suite d'une réorganisation du travail. Depuis le changement de médecin chef et de chef infirmière, elle explique rencontrer des difficultés à s'habituer à certaines transformations à plusieurs niveaux :

« L'ambiance du service a changé. Il y a des fois je me demande ce que je fous là. Il y a des gens qui savent faire la part des choses. Moi j'ai du mal parce qu'il y a des choses qui ne passent pas et j'ai l'impression de tourner en rond. J'ai l'impression d'enquiquiner mon monde parce que je reviens toujours avec la même chose. » (Gisèle, secrétaire en hôpital, 45+, CESS MAX)

Elle est très nostalgique des relations professionnelles et personnelles qu'elle avait liées avec son ancienne infirmière-chef. L'ambiance de travail était, d'après elle, très différente.

« Vous travaillez 20 ans avec les mêmes personnes, quand ça change, les rapports changent avec les personnes nouvelles. » (Gisèle, secrétaire en hôpital, 45+, CESS MAX)

Nature des tâches	AVANT
Les tâches qui vous sont confiées sont routinières (N = 611)	49,1%
Les tâches qui vous sont confiées sont diversifiées (N = 608)	66,6%

### **3.1.3. Les problèmes de santé**

Les problèmes de santé sont fréquents parmi les personnes qui démarrent un bilan de compétences. Ainsi, 7,6% des individus estiment avoir un état de santé mauvais et 37% parlent d'un état de santé moyen. Phénomène plus inquiétant : 57,4% des individus considèrent que leur état de santé s'est détérioré ces derniers temps. 18,4% sont en incapacité de travail à temps plein, et 4,7% à temps partiel. La moitié d'entre eux attendent du bilan qu'il leur permette de trouver des pistes pour favoriser leur retour au travail dans de bonnes conditions.

Une grande partie des individus (près de 80%) témoignent de manifestations visibles d'épuisement et de stress qui, si elles ne sont pas associées nécessairement à des problèmes de santé, peuvent en être la cause dans un avenir relativement proche.

Etat de santé	AVANT
Vous vous sentez actuellement stressé-e par votre travail (N = 840)	74,8%
A cause du travail, vous vous sentez souvent épuisé-e en fin de journée (N = 845)	80%
Comment qualifiez-vous votre état de santé général ? (mauvais et moyen) (N = 860)	44,6%
Êtes-vous en incapacité de travail ? (N = 857)	23,1%
Ces derniers temps, avez-vous le sentiment que votre état de santé s'est détérioré ? (N = 853)	57,4%

Près de la moitié des individus (49,8%) estiment que leur décision d'entamer un bilan de compétences est motivée par des raisons liées à la santé, au moins en partie. Parmi eux, 83,8% mobilisent le bilan de compétences pour se protéger d'un éventuel épuisement professionnel (physique et/ou psychique) qu'ils craignent, ce qui a trait à la crainte de ne pas pouvoir se projeter dans l'avenir et poursuivre son activité professionnelle dans la durée, phénomène que nous aborderons dans le point suivant.

Ces problèmes de santé, qu'ils soient déclarés ou craints, génèrent donc des incertitudes quant à la possibilité de durer dans le parcours professionnel. Ces incertitudes sont liées, pour certain·es, à des craintes d'épuisement physique, pour d'autres, à des inquiétudes concernant leur santé mentale. Parmi les personnes déclarant un problème de santé, nombreuses sont celles qui sont touchées par des symptômes d'épuisement professionnel, voire qui sont déjà en burn-out. D'autres parlent de problèmes physiques qui s'accentuent dans le temps (tendinite, maux de dos, fibromyalgie, ...).

« Je commence à avoir de gros problèmes de dos, j'ai de l'arthrose aux cervicales, de l'arthrose dans les mains, et je me rends bien compte que je ne sais pas si je tiendrai encore 17 ans ! 17 ans,

c'est encore long quoi ! » « Combien de temps je vais encore pouvoir tenir, je me le demande ? » (Dominique, éducatrice dans un SRA, 45+, CESS MAX, problèmes de santé)

Les individus confrontés à ces problèmes physiques pointent du doigt la lourdeur du travail, notamment dans les secteurs du handicap ou des personnes âgées :

« La charge de travail, parce qu'on a de plus en plus des cas lourds, plus qu'il y a 15 ans d'ici, donc quand il y a du personnel absent, qu'il n'est pas remplacé, bin des fois, le week-end, on est déjà en personnel réduit, en effectif réduit, donc si en plus, il y a des absents, bin... il faut que le travail se fasse, donc on est beaucoup à cran, et c'est un travail très lourd, physiquement, psychologiquement, mentalement, c'est un travail très lourd ! » (Mélusine, aide-soignante dans une maison de repos, CESS MAX)

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

Les métiers physiques questionnent clairement la soutenabilité du travail dans la durée d'un parcours professionnel. Les individus expliquent qu'ils n'avaient pas nécessairement conscience des risques qu'ils prenaient en début de carrière :

« C'est à dire que bon, après autant d'années à manipuler des poids ! Il faut savoir que quand j'ai commencé, on n'avait pas tout le système qu'on a maintenant, on n'avait pas les lève personnes, on n'avait pas les rails au plafond avec les housses. (...) on n'avait rien, il fallait les prendre, les mettre dans les lits. Quand on faisait les bains, il fallait les tirer, donc c'était toujours de grosses manipulations, ce qui fait que quand on a 20, 30 ans, bah, on ne sent pas ! Après, les années passent et il y a 5 ans d'ici j'ai commencé à avoir un gros souci. J'ai commencé par des tendinites au niveau des coudes, puis j'ai, ça s'est tourné en épicondylite, j'ai été opéré des 2 côtés et puis j'ai commencé à avoir des problèmes au dos donc j'ai plein de lésions au niveau du dos. Et puis j'ai commencé à avoir des problèmes aux épaules, donc j'ai été opérée de cette épaule là où je ne savais même plus faire ça parce que le fait de bouger, de faire ça, je savais plus. Il fallait pas me demander de lever mes bras, je savais plus, je savais plus me déshabiller, savais plus rien faire avec cette épaule et j'ai travaillé jusqu'à la dernière. Et après je me dis non, c'est plus possible ici, je, je sais plus, c'était ... ça m'arrivait que c'était ma collègue qui devait me déshabiller, me tirer ma blouse parce que j'arrivais plus à retirer ma blouse le soir tellement j'avais mal ! » (Liliane, infirmière en maison de repos, 45+, problèmes de santé physique)

« J'avais déjà des tendinites depuis 2010 au poignet droit puis au poignet gauche et depuis janvier 2013, j'ai eu des douleurs dans les biceps, les épaules. On a immobilisé un peu ce bras-là puis c'est venu à l'autre bras donc ce n'était plus possible du tout. Pendant les 2 premiers mois de la maladie, je ne savais vraiment plus rien faire, ni même me faire à manger. Et puis au fur et à mesure du repos, ça va nettement mieux, mais dès que j'essaye de re-masser, ça brûle. » (Françoise, Kinésithérapeute en maison de repos, 45+, problèmes de santé physique).

Les problèmes de santé constituent souvent un élément déclencheur de la remise en question concernant la vie professionnelle. Alice, Infirmière en Chef dans un hôpital, s'est cassé le pied sur son lieu de travail et a eu un arrêt de maladie de 2 mois :

« Ça m'a vraiment donné l'occasion de réfléchir » « Ça a été un peu une remise en question. Je me suis dit 'je me suis pas cassé le pied par hasard'. J'étais très fatiguée, physiquement, émotionnellement aussi. (...) je me suis rendu compte que ce que je vivais depuis des mois, c'était lourd aussi bien physiquement qu'émotionnellement. Et pouf ! On se casse quelque chose. Et puis là on réfléchit un peu et on se dit, 'est-ce que vraiment je suis prête (...) à continuer à faire ça pendant 18- 20 ans ?' » (Alice, infirmière en Chef en hôpital, 45+).

A côté des problèmes de santé physique, de nombreux individus sont concernés par des problèmes de santé mentale, et notamment par l'épuisement professionnel, voire le burnout. Certains métiers sont caractérisés par la présence permanente auprès des usagers, sans espace-temps de prise de distance par rapport à la relation. Cela peut être source d'épuisement sur la longueur. C'est le cas d'Aurore qui est en burnout :

« Au niveau de l'équipe, de la gestion de l'équipe, les choses ne sont pas évidentes dans notre service. Ça fait 7 ans que je suis là-bas, il y a eu 6 burnout ! [sur une équipe de combien ?] de 7 ! (rire) ça veut dire qu'on y est tous à peu près plus ou moins passé ! Ça veut dire qu'il y a une bonne partie de l'équipe qui est partie, qu'on remplace au fur et à mesure, c'est-à-dire qu'on a toujours de nouveaux collègues, qui arrivent, qui connaissent pas le travail, qui s'y mettent, et puis hop, y'en a un autre qui part (...) » (Aurore, éducatrice dans une organisation de jeunesse, en burnout).

« Avant, j'ai tenu, tenu, tenu, tenu ! Un jour, bin il s'est passé un truc ! J'ai téléphoné à mon médecin en disant, je tiens plus, et le lendemain, je ne savais plus me lever ! Du jour au lendemain, je savais plus me lever, dès que je me levais, je tombais dans les pommes. Et donc pendant 15 jours, j'ai été alitée, dès que je me levais, vertige, vomissements, etcetera. Puis j'ai réappris à marcher une minute, deux minutes... Je ne savais plus faire mes courses, faire à manger, je ne savais plus rien faire ! » (Aurore, éducatrice dans une organisation de jeunesse, en burnout).

Le processus d'épuisement professionnel, voire de burnout, est décrit par certains individus de façon détaillée avec un point commun, à savoir la difficulté de l'accepter et la culpabilité qui accompagne la décision éventuelle de s'arrêter :

« ... et là beaucoup de choses sont retombées sur mes épaules, et donc déjà au mois de septembre, j'ai commencé à avoir des problèmes de sommeil, à commencer à angoisser terriblement, en me disant je vais pas m'en sortir, qu'est-ce que je fais ici, j'avais l'impression de perdre la lucidité, il y a l'adjoint du directeur international qui est venu en visite nous voir, je lui ai beaucoup parlé, je lui ai dit 'je commence à être débordé aussi par ce travail, j'ai l'impression que je me suis attaqué à tout, de tous côtés', il m'a dit 'ne t'en fais pas, on va te coacher, on va t'aider', (...) puis au bout de tout ça, au bout de trois semaines de voyage, je suis arrivé à Bruxelles, comme un zombie, je paniquais pour tout, (...) j'ai vu mon médecin qui m'a dit 'il faut vous arrêter parce que vous êtes en plein burn-out ici, enfin si vous voulez continuer il faut vous arrêter'. Donc c'était très dur pour moi de l'accepter parce que je crois que je suis quelqu'un avec beaucoup de sens de la responsabilité, et quand on est là au-dessus, on a l'impression de laisser tomber tout le monde, de se dire comment est-ce qu'ils vont faire, etc. » (Thomas, fonctions de direction, 45+, en burnout)

Qu'ils soient d'ordre physique ou psychologique, ces problèmes de santé ne permettent parfois plus d'envisager de poursuivre ou reprendre la même activité professionnelle :

« Je n'ai jamais récupéré mes capacités physiques de concentration mentale, etcetera, que j'avais avant. Evidemment, depuis deux ans, je remonte petit à petit, je sais faire des choses que je ne savais plus faire quelques mois après mon burnout, mais j'ai une tolérance au stress, au bruit, à l'agitation permanente, c'est difficilement imaginable, d'agitation tout le temps, tout le temps, tout le temps, de ces jeunes qui sont un peu comme des lions en cage chez nous ! » (Aurore, éducatrice dans une organisation de jeunesse, en burnout)

Les inquiétudes à propos de l'épuisement professionnel concernent un grand nombre d'individus, parmi lesquels une grande partie n'a pas « encore » de problèmes de santé, mais les craignent fortement :

« J'ai 45 ans, je ne me sens pas spécialement vieille, mais tous mes collègues ont moins de 30 ! Donc je me dis voilà, et puis en réfléchissant, je me dis voilà, en fait, je suis à la moitié de mon parcours professionnel ! Mais moi, continuer 20 ans comme maintenant, dans 2 ans, on me met dans une boîte, ou j'ai flingué quelqu'un quoi ! » (Laurence, responsable d'un service d'Aides familiales, 45+).

Les craintes de ne pas pouvoir durer en lien avec le stress et les problèmes de santé que cela génère sont exprimés fortement dans le discours de Catherine :

« Je ne me vois pas continuer avec un stress comme ça sinon je vais mourir avant mes 65 ans. Je ne dors pas bien, j'ai de la tension. Ce sont des signes physiques qui montrent que ça ne va pas bien. Je commence à avoir mal dans la poitrine et je suis suivie par un cardio. Donc je ne veux plus avoir le stress des autres. Je sens que ce stress est néfaste pour l'instant. » (Catherine, cadre infirmière en hôpital, 45+).

### **3.1.4. La dimension expressive du travail**

Premier élément important de la dimension expressive au travail : la reconnaissance. Le sentiment d'être reconnu pour ses compétences et le travail effectué est peu souvent rencontré parmi les personnes souhaitant faire un bilan de compétences. La reconnaissance passe également par le sentiment de correspondance entre la rémunération et le niveau de diplôme et de compétences. Or, près de 45% des personnes estiment que leur rémunération est insuffisante par rapport à leur niveau de diplôme. Près de la moitié estiment que leur rémunération est insuffisante par rapport à leur niveau de compétence.

Reconnaissance	AVANT
Vos compétences sont reconnues à leur juste valeur (N = 814)	43,6%
Les tâches qui vous sont confiées sont en dessous de vos compétences (N = 578)	37,4%
Vous vous sentez suffisamment reconnu-e pour le travail que vous accomplissez (N = 836)	35,6%
Votre rémunération est insuffisante par rapport à votre niveau de diplôme (N = 805)	44,9%
Votre rémunération est insuffisante par rapport à votre niveau de compétence (N = 785)	49,5%

Le manque de reconnaissance scande également les propos des personnes que nous avons rencontrées :

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

Près de 60% des individus considèrent, avant le bilan de compétences, être soutenus par les collègues. Ce sentiment diminue à près de 40% quand on aborde le soutien de la hiérarchie.

Soutien	AVANT
En général, vous avez suffisamment le soutien de l'équipe avec laquelle vous travaillez (N = 835)	59,6%
Votre supérieur vous soutient suffisamment dans vos tâches (N = 805)	39,9%
Votre employeur est attentif au bien-être des travailleurs (N = 592)	43%

Un résultat particulièrement saisissant concerne la question de la motivation : 3/4 des individus se sentent démotivés par leur travail avant de débuter le bilan de compétences. Moins de la moitié ont le sentiment d'effectuer correctement leur travail (ou d'être dans les conditions pour le faire bien). A peine 35% estiment s'épanouir personnellement dans leur travail.

Réalisation de soi	AVANT
Dans l'ensemble, vous avez le sentiment de faire un travail utile à la société (N = 846)	87,1%
Vous êtes en accord avec les missions et les valeurs de l'organisme dans lequel vous travaillez (N = 825)	69,1%
Vous vous sentez actuellement démotivé-e par votre travail (N = 840)	74,8%
Votre emploi vous donne le sentiment d'un travail bien fait (N = 814)	43,4%
En général, vous avez le sentiment de vous épanouir personnellement dans votre travail (N = 837)	35%

La grande majorité des personnes perçoivent l'utilité sociale de leur travail. De plus, près de trois quarts semblent en accord avec les missions et valeurs de l'organisme dans lequel elles travaillent. Les personnes ont toutefois le souci d'entretenir ce sens et de le confirmer à l'aide de la démarche de bilan de compétences. C'est ce dont nous ont témoigné les opérateurs selon lesquels le souci d'entretenir ou de « redonner du sens » à sa pratique était présent chez un grand nombre de personnes.

Un certain nombre d'aspirations professionnelles exprimées par les individus ont trait à cette dimension expressive. A cet égard, on peut noter que 39,6% souhaitent suivre des formations, 30,3% souhaitent développer un projet personnel en dehors de leur travail, 28,9% souhaitent plus de reconnaissance pour le travail effectué et 17,9% souhaitent plus de responsabilités et d'autonomie.

En ce qui concerne la soutenabilité du travail, on observe que les difficultés à se projeter dans l'avenir sont, pour de nombreux individus, liées à la perte de sens, voire à des dissonances de valeurs qu'occasionne la pratique professionnelle quotidienne. Inès, qui travaille dans le secteur de l'immigration, exprime cela très clairement :

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

« Tu arrives, tu veux changer le monde. Si on évalue en taux de réussite des jeunes, qui s'intègrent, c'est pas glorieux. J'ai eu des déceptions par rapport à ça. Mais surtout par rapport au fonctionnement qui dépend du politique, et que la base ne veut pas faire réagir le politique par rapport aux réalités de terrain. On n'est pas entendu. Je me suis bougé, mais on n'est pas entendu. » « Ils sont en décrochage total par rapport à ce qu'on vit sur le terrain ». « Je me sens un peu impuissant à ce niveau-là ». « Observer les choses et ne rien faire, c'est pénible pour moi ». (Marc, éducateur dans l'aide à la jeunesse, 45+)

D'autres individus parlent du sentiment de ne pas ou plus pouvoir faire du bon travail, du moins selon la conception qu'ils s'en font :

« C'est un autre boulot. C'est plus un travail de suivi. Il y a quelque chose qui se développe avec la famille. Ici, c'est tout à fait anonyme je trouve. C'est de ça aussi que moi, je suis beaucoup plus anonyme, je dirais, avec les enfants aussi. Il y a plus le lien, je n'arrive plus à faire le lien. Je prends mes distances » « On s'occupe d'enfants, nous. Si on n'est pas bien nous, comment on peut bien s'occuper des enfants ? » (Corine, puéricultrice garde d'enfants malades à domicile, 45+, CESS MAX)

Colette pointe du doigt les nombreuses tâches périphériques (administratives, réunions...) qui l'empêchent de faire ce pour quoi elle a été engagée au départ :

« Faut savoir que dans le l'associatif moi j'ai dit y'a ce que j'appelle la réunionnite aiguë ! Travaillant à mi-temps, toutes les réunions sont généralement concentrées le lundi ou le mardi, donc je travaille lundi, mardi et un jeudi sur 2 alors quand mes journées sont prises par des journées entières de réunions différentes, plus un autre truc qu'on me demande, voilà, plus remplir son agenda. Tout ce qui est administratif, réaliser le rapport d'activités. Enfin voilà réaliser toutes ces espèces de, de conneries, j'ai envie de dire, qui viennent, qui viennent interférer dans, dans, dans le travail de fond qu'on est censé faire ! Ben, en gros, ben je n'ai même plus le temps de réaliser ce que je dois faire ! » (Colette, responsable dans un centre d'action interculturelle, CESS MAX)

Ces tâches périphériques ne sont pas nécessairement des tâches administratives. Elles peuvent être d'un autre ordre. Ce qui est mal vécu, c'est lorsque ces tâches prennent de la place et éloignent du cœur de métier :

« En fait, ce que je préfère plus, c'est quand on est en activité avec les enfants, le contact avec les enfants, les parents et tout ça. Et ce qui est le plus embêtant dans mon travail actuel, c'est le côté intendant, où on n'a plus le rôle de puériculture, où on passe plus à aide-ménagère que réellement... » (Emeric, puériculteur dans une crèche, CESS MAX)

Un grand nombre de personnes abordent aussi les conflits de valeurs qu'elles ressentent de plus en plus et qui les opposent à l'organisation dans laquelle elles travaillent. Ces personnes ont souvent l'impression que la structure dans laquelle elles s'étaient engagées au départ a changé et ne permet plus de défendre les valeurs auxquelles elles tenaient :

« Au début, oui, c'était très gai d'aller travailler, il y avait une bonne ambiance, le contact avec les personnes, et tout ça, c'était vraiment sympa. Puis plus on avance dans les années, plus ça devient un métier ingrat, plus les résidents, les familles sont difficiles, désagréables avec nous. La direction, bin, on en était arrivé à... comment expliquer ? Il y a plus que le paraître qui

compte ! Donc il faut que l'image... que la boîte ait une bonne image, non (...) et, drôle de mentalité, je vais dire, sur la fin, ils m'ont licenciée, mais ils m'ont rendu service parce que j'en avais marre quoi ! » (Mélusine, aide-soignante dans une maison de repos, CESS MAX)

« Au début, bin le résident, c'était le centre d'intérêt de l'institution, et ici, on nous fait croire qu'on fait tout pour lui, mais en fait, ce qui les intéresse, c'est d'avoir une belle image pour eux, surtout ! Et avoir un produit fini à la fin du mois, on n'en n'aura jamais, mais eux, ce qu'ils veulent, c'est une satisfaction personnelle pour eux, une reconnaissance pour eux. Ça c'est très clair. Donc en fait, la pyramide est complètement inversée » (Dominique, éducatrice dans un SRA, 45+, CESS MAX, problèmes de santé)

« Et puis ça a commencé à... à dévier, à... et de toute façon, maintenant, on refait avec des bouts de ficelles, mais avec des exigences... monumentales... pfff... et des choses qu'on ne comprend pas : voilà, on doit négocier pendant deux semaines pour pouvoir racheter des pots de peinture, mais le groupe investit dans une smart TV dans l'entrée pour mettre des photos, beaucoup de photos, pour faire la pub ! Voilà donc... les parterres sont très beaux, les... voilà, tout doit être très beau ! Mais... d'un autre côté, voilà, les résidents paient si le mur est abîmé par leur chaise roulante, or c'est bien souvent pas eux qui les conduisent, s'ils s'asseyent sur la lunette du wc et que ça craque, donc voilà... On entre tout doucement, moi je le sens, dans, voilà, ce truc... économique ! » (Romane, logo-ergo-animateuse dans une maison de repos, 45+)

« Je pense que les hôpitaux, pour le moment, ont des pressions financières tellement énormes que quand même de temps en temps, j'ai l'impression qu'on fait des choix par toujours vers un idéal de soins mais vers un idéal financier. Ça me pose parfois question. Moi mon objectif reste toujours la qualité des soins. Je trouve parfois qu'on est dans la surconsommation de certains examens. Parfois j'ai l'impression que le bien-être des patients et des familles est un peu mis de côté. La direction est très peu sur le terrain. Je vois parfois dans quelles conditions nous on doit soigner, dans quel état sont nos locaux, dans quel état on doit accueillir les familles des patients et parallèlement, qu'il y a des dépenses qui sont faites ailleurs, je me dis, est-ce que l'argent est mis au bon endroit ? » (Alice, infirmière en Chef en hôpital, 45+).

Si près de 60% ont la possibilité de participer à des formations, seulement 12% estiment que leur emploi leur donne des perspectives d'évolution professionnelle.

Développement professionnel	AVANT
Vous avez suffisamment l'occasion de développer vos compétences professionnelles (N = 817)	43%
Vous avez suffisamment la possibilité de participer à des formations (en lien avec votre fonction) qui vous intéressent (N = 846)	58,4%
Votre emploi vous donne des perspectives d'évolution professionnelle (N = 604)	12,2%
Vous avez l'occasion d'avoir des entretiens de fonctionnement avec votre supérieur hiérarchique (N = 606)	44,8%

Concernant la possibilité de participer à des formations, on a tout de même un score de près de 60% de personnes qui affirment que c'est une réalité dans leur activité professionnelle. Toutefois, la participation à la formation n'est pas décisive dans le développement et l'évolution des pratiques professionnelles. Les entretiens ont permis de mettre en lumière que c'est aussi, et peut-être surtout, l'étape de transfert des acquis de la formation dans la pratique

qui est peu souvent réalisée et cela génère une frustration de ne pas pouvoir mobiliser toutes ces compétences et connaissances acquises en formation car les conditions de travail ne le permettent pas ou que la culture organisationnelle n'est pas ouverte à faire évoluer les pratiques :

« Même parfois, je revenais d'un truc et je commençais à parler de ce que j'avais. 'Tu ne vas pas encore venir avec tes...' Oui, oui, parfois, ça fatigue les autres, mes idées. Ils préfèrent rester dans leur routine. Quand j'étais, en tout cas, au rez-de-chaussée de la dernière maison de repos, où je suis encore maintenant, quand j'étais avec les personnes démentes, j'avais aussi été à un colloque où j'avais appris plusieurs trucs que j'ai dits et donc je disais qu'il ne fallait pas mentir aux gens parce qu'il y a plein de soignantes et d'infirmières qui mentent, qui disent 'oui, oui, allez, viens, ton mari viendra plus tard', alors qu'elle n'en sait rien et je disais, 'ce n'est pas comme... ça ne va pas, ce n'est pas respectueux'. Il faut plutôt dire 'votre mari vous manque et qu'est-ce qui vous manque chez votre mari' et aller, mais ça prend du temps, parce que les gens vont aller vers leurs émotions et alors il faut gérer. Donc, elle ne préférait pas. Et donc, 'ah non, toi, tu ne viens pas avec tes histoires'. Certaines... Moi, ça me faisait du bien au moment même et comme je ne peux pas mettre en pratique pour finir, c'est frustrant. » (Perrine, infirmière en maison de repos, 45+)

A propos des possibilités d'évolution professionnelle, un certain nombre de personnes nous ont exprimé le sentiment d'être au bout de quelque chose, et l'aspiration de découvrir d'autres horizons, d'ouvrir le champ des possibles :

« Ce qu'il y a, c'est que j'arrive au bout, en fait, j'ai l'impression hein ! Ça va faire dix ans, et... et en fait, j'ai l'impression que j'ai tout donné ! En fait, j'ai l'impression d'avoir tout donné, et j'ai l'impression d'avoir tout reçu en fait ! J'ai vraiment l'impression que je suis allée au bout du bout de ce que je pouvais ! J'ai l'impression que je suis allée ... enfin, j'ai vraiment atteint... enfin, voilà, c'est comme une fleur qui a mis 10 ans... à éclore, et que maintenant, j'ai l'impression qu'elle est vraiment, en fait, à la fin de son cycle ! Elle est la plus belle, elle est la plus belle, vraiment... C'est là qu'elle sent le meilleur, c'est là qu'elle donne tout, en fait... mais après, dans le cycle de la nature, après la fleur, en fait elle fane, et puis après c'est les graines ! Et c'est la fin d'un cycle, et c'est la mort de la plante, mais il y a les graines ! Et voilà, je me sens à cet endroit-là en fait ! C'est pas que ça va pas en fait ! Tout va bien ! C'est juste que, la vie, c'est des cycles en fait, et que rester... déjà, 10 ans dans un endroit, c'est déjà super, mais il y a un moment, je sais pas, j'ai envie de faire autre chose en fait, parce que j'évolue, parce que j'ai d'autres envies, parce que je suis hyper curieuse et que j'ai plein d'idées à la seconde ! Et que pour moi, je pense que jusqu'à notre dernier souffle, on peut se réinventer, on peut être... on peut vraiment montrer une autre facette de soi, et ça, jusqu'au bout de notre vie ! C'est pas qu'à un moment, ça s'arrête, et on a un truc sûr, et bien, et bien, et bien... j'ai envie de dire bien 'plan-plan' et tout, pour moi ça c'est un peu le début de la mort en fait ! C'est commencer à s'endormir en fait ! et ... Oui, je gagne bien ma vie, enfin tout à fait correctement, j'ai pas de problème, j'ai la sécurité, c'est confortable... mais y'a un truc plus fort que moi au fond de moi qui me dit... 'bin ouais, mais il y a un moment où il va falloir que t'acceptes que t'as envie de faire d'autres choses, et que du coup t'as peur, oui, de quitter tout ça, surtout vu les conditions, mais la vie c'est pas rester dans un endroit parce qu'on a peur d'autre chose en fait ! » (Masha, responsable d'activités, éducation permanente, CESS MAX)

« Je dirais que c'est plutôt positif si ce n'est que ça fait un petit moment que je veux changer de secteur. » « Je pense avoir fait le tour de la question. Autant c'est un travail enrichissant, autant, au bout d'un moment, je n'y trouve plus mon compte ». « Je sens bien qu'il y a quelque chose qui doit se passer. Je ne peux pas continuer comme ça jusqu'à la fin de ma carrière. » (Véronique, assistante en psychologie dans l'aide à la jeunesse, santé)

« Je sentais que je n'avançais plus, que je connaissais mon métier par cœur et, en tout cas, que certaines branches du métier ne m'intéressaient pas trop, même si ça aurait pu être pas mal en termes de compétences, mais... » « certaines fonctions, certaines tâches beaucoup plus techniques liées à l'informatique, à la vidéo qui sont pas du tout ce que je recherche dans le spectacle. Et donc voilà, j'étais un peu perdue, ça fait quand même quelques années où je me disais, il faudrait que je me reforme, et je ne savais pas vers quoi aller, en restant quand même dans le milieu culturel. » « et donc ça je trouvais, à 35 ans, 36 ans, j'avais l'impression que c'était pas possible d'envisager de rester là jusque à la pension sans avoir une perspective d'avancer, ou en tout cas d'apprendre. » (Louna, régisseuse dans un théâtre, CESS MAX)

« Je pense que c'est en 2015 que j'ai un peu commencé à m'ennuyer dans le cadre de mon travail. Avec des tâches plutôt répétitives, même si j'ai mené un projet assez innovant avec certains collègues, et ça me permettait un peu de tenir le coup, mais à ce moment-là, j'ai entamé une réelle réflexion en me disant, mais il faudrait peut-être que j'essaie de voir un petit peu si finalement ce métier me correspond, si ce que je fais me nourrit intellectuellement et humainement... Donc j'avais quelques petits signaux comme ça qui m'indiquaient qu'il y avait quelques insatisfactions au niveau professionnel. » (Emilie, Formatrice dans un CISIP, 45+, burnout)

### **3.1.5. L'équilibre entre temps de travail / de non-travail**

Enfin, la dimension de l'articulation pratique entre temps de travail et de non-travail ne semble pas être celle qui pose le plus de difficultés aux individus. Plus de ¾ des individus estiment que leurs horaires de travail sont compatibles avec leurs engagements privés. Au niveau des aspirations professionnelles exprimées, peu d'entre elles touchent au temps de travail : 12,8% souhaitent un autre aménagement de leurs horaires de travail, 11,5% souhaitent diminuer leur temps de travail et 6% souhaitent augmenter leur temps de travail. Louna exprime le souhait d'avoir des horaires davantage compatibles avec sa vie familiale :

« Maintenant, comme je suis maman, et que c'était très compliqué mes horaires, c'était de ne plus avoir, en tout cas qu'on puisse discuter, parce qu'il m'a fait énormément de plannings où je pouvais me retrouver à faire 3-4 jours/semaines où je travaillais 12 heures par jour. J'arrivais à 9h, je rentrais, il était 23h, le lendemain je repartais à 9h... » (Louna, régisseuse dans un théâtre, CESS MAX).

C'est surtout au niveau de l'articulation mentale des deux sphères (Laloy, 2013) qu'il y a des difficultés particulièrement exprimées : plus de ¾ des individus continuent à se tracasser pour certains problèmes rencontrés au travail après avoir quitté celui-ci.

	AVANT
Vos horaires de travail sont généralement compatibles avec vos engagements privés (N = 851)	76,5%
Lorsque vous quittez le travail, vous continuez à vous tracasser pour certains problèmes rencontrés durant la journée (N = 845)	77,5%

Les entretiens mettent en lumière un aspect que les données statistiques ne nous permettent pas de traiter, à savoir le fait que, pour certaines personnes, le parcours professionnel a été en partie déterminé par des étapes ou contraintes de la vie privée et familiale, ce qui, à l'analyse

du parcours, amène la personne à nourrir certains regrets. C'est le cas de Colette qui, dans son récit, articule tout son parcours professionnel avec les étapes importantes de sa vie familiale. Tout d'abord, elle n'a pas rendu son mémoire dans le cadre de sa reprise des études supérieures à la suite d'un accident de son conjoint :

« Donc voilà, ça reste, ça reste un... Un regret. Puisque bon, après l'accident, on a construit une maison, euh, la naissance de ma première fille est arrivée. Donc voilà, les choses se sont, se sont, les choses se sont enchaînées et je n'ai pas pu revenir en arrière pour terminer ce que j'avais commencé. » (Colette, Responsable dans un centre d'action interculturelle, CESS MAX)

Elle a ensuite déménagé hors de Bruxelles, ce qui l'a éloignée de certaines possibilités d'emploi. Suite à la naissance de sa fille, elle n'a pas repris directement le travail :

« Les choses faisant que (rire) la réalité de l'accouchement et de l'arrivée d'un enfant fait que, ben voilà, c'est super difficile de... de se dire qu'on va retravailler et donc voilà donc j'ai pas travaillé pendant... Bah pendant quasiment les, les 3 premières années de vie de ma fille, puis j'ai commencé, je me suis dit, c'est pas possible, il faut que je fasse, je fasse autre chose quoi, je vais, je vais péter un câble, je peux pas rester entre 4 murs ici ! » (Colette, Responsable dans un centre d'action interculturelle, CESS MAX)

Ensuite, sa deuxième grossesse arrive au moment où elle souhaitait démarrer une nouvelle formation :

« Donc quand j'ai trouvé cette formation, je ne travaillais toujours pas. Et je suis tombée enceinte de mon 2e enfant et je me suis dit, vraiment, merde quoi ! (rire) C'est vraiment pas le moment ! ... et et voilà. Et malgré, malgré le fait que je sois enceinte, je me suis dit, je m'en fous, je vais quand même démarrer ! Et donc j'ai démarré, je l'ai fait et puis bon, j'ai accouché, j'ai arrêté pendant 3 mois et puis j'ai repris. Voilà. » (Colette, Responsable dans un centre d'action interculturelle, CESS MAX)

Le « choix » d'avoir un temps partiel se justifie également en regard de la situation familiale :

« Je travaille à mi-temps, je travaille pas à temps plein, ça me permet de pouvoir gérer mes enfants ... » (Colette, Responsable dans un centre d'action interculturelle, CESS MAX)

Et aujourd'hui, la possibilité de quitter son travail pour développer une toute autre activité pas nécessairement rémunératrice au début n'est pas envisageable en raison de ses responsabilités familiales :

« Non, il y a eu le, le tout le côté métier manuel, là donc garnissage et voilà, restauration de vieux meubles. Mais je pense pas que je puisse, je pense pas que je puisse en vivre. Voilà donc il y a aussi cet aspect-là. Il faut rester terre à terre et rationnelle. J'ai 2 bouches à nourrir. Euh voilà, je suis seule avec mes 2 enfants. Voilà. » (Colette, Responsable dans un centre d'action interculturelle, CESS MAX)

\*\*\*

Ce que nous devons retenir, au-delà du diagnostic concernant les symptômes de mal-être au travail comme motif à faire appel au bilan de compétences, c'est que ces symptômes, lorsqu'ils s'inscrivent dans la durée et/ou lorsqu'ils se cumulent, menacent clairement la soutenabilité du travail. Cela se cristallise dans une préoccupation centrale exprimée par les personnes : comment « tenir » dans la durée ? Les personnes font part de leurs incertitudes concernant l'avenir et leur capacité à « durer » dans le monde du travail, du moins si leur situation n'évolue pas. Ce résultat statistique le démontre : sur 789 individus, avant le bilan de compétences,

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

### **3.2. Des questionnements par rapport au parcours**

Il n'est pas étonnant qu'un des premiers motifs à la réalisation d'un bilan de compétences concerne l'analyse du parcours professionnel passé, mais aussi le besoin d'être accompagné dans les recherches concernant l'avenir de ce parcours. A cet égard, il semble que la grande majorité des individus expriment des difficultés importantes d'orientation professionnelle et rencontrent des difficultés à trouver le travail qui correspond le mieux à leur personnalité et à leurs capacités :

« Je ne sais pas ce que je veux ! Du coup, quand on a une idée claire, etcetera, on peut faire des formations, essayer de se réorienter, vers ce qu'on apprécie, ce qu'on aimeraient faire, etcetera. Mais je ne sais pas hem... ce que j'aimerais ! Enfin, je vais pas dire que mon parcours, c'est du hasard, parce que j'ai toujours fait avec le cœur, vers quoi j'ai envie d'aller, mais... mais là aujourd'hui, ça y est, je... je suis au bout, j'y arriverai plus pendant, je vais pas recommencer 7 ans quoi ! Mais je fais quoi ? Aucune idée ! » (Aurore, éducatrice dans une organisation de jeunesse, en burnout).

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

<b>Ressentis par rapport au parcours professionnel et aux compétences</b>	<b>AVANT</b>
Dans l'ensemble, vous êtes satisfait.e de votre parcours professionnel (N = 836)	78,7%
En général, vous avez confiance en vos capacités à mener à bien les tâches professionnelles qui vous sont confiées (N = 844)	85,7%
Jusqu'à présent, vous avez le sentiment de ne pas encore avoir trouvé le travail qui vous permet de vous réaliser (N = 809)	58,4%
Vous savez clairement quel type de travail correspond le mieux à votre personnalité et vos capacités (N = 813)	36,2%
Vous avez des difficultés à faire des choix en ce qui concerne votre orientation professionnelle (N = 829)	78,1%
Lorsque vous êtes face à une situation nouvelle au travail, vous avez le sentiment d'avoir les capacités personnelles à trouver la solution, la marche à suivre (N = 827)	83,8%
En général, vous avez le sentiment d'avoir les capacités d'atteindre les objectifs attendus dans le cadre de votre travail (N = 831)	88,1%
En règle générale, vous avez confiance dans votre avenir professionnel et l'évolution positive de votre carrière (N = 789)	51,4%
Il vous arrive de regretter certains de vos choix d'orientation professionnelle passés (étude, expérience professionnelle...)	63,8%

Un grand nombre d'individus exprime également des regrets par rapport à certains choix d'orientation professionnelle passés. C'est par exemple le cas de Liliane qui réalise que son choix d'étude est en grande partie à l'origine de ses soucis de santé actuels :

« En fait, à l'heure actuelle, quand je me vois maintenant avec mes soucis de santé, je me dis. Moi, j'aurais pu faire assistante sociale, je suis parti en infirmerie, j'aurais pu rester avec des personnes un peu parce que de l'autre côté aussi ils ont des grabataires, c'est pas ça. Mais j'aurais peut-être eu moins de mal entre guillemets, physiquement, psychologiquement ça m'aurait cassé donne aussi. Mais bon voilà donc j'ai eu des... mais je j'ai choisi quelque chose ou là je me sentais beaucoup plus utile, c'est à dire chez les grabataires ou on retrouve les soins... Presque comme à l'hôpital parce que, en, en... Comme en gériatrie, parce qu'on a les, les perfusions, on a les sondes gastriques, les sondes vésicales, on a des gros soins infirmiers, donc ça c'était quelque chose qui, allez, qui a tant, qui qui ... répondait bien à mes attentes à ce moment-là, quoi. » (Liliane, Infirmière en Maison de repos, 45+, problèmes de santé)

Après plus de 20 ans, Corine regrette d'avoir donné sa démission de son premier emploi en début de carrière qui, avec le recul, lui convenait beaucoup :

« C'est la boulette de ma vie », « quand j'y repense encore, ça me fait de la peine ! » (Corine, puéricultrice garde d'enfants malades à domicile, 45+, CESS MAX)

Romane a des regrets concernant les études qu'elle a faites au départ :

« J'ai eu longtemps des regrets, je me suis dit que je n'aurais pas dû faire la logopédie ! J'aurais dû faire l'ergo, mais je ne connaissais pas, voilà ! Et en réfléchissant après, je me suis dit, si, je connaissais, j'avais une cousine qui avait été ergo, mais qui ramait et qui ramait, et donc c'était de nouveau une image négative... Donc oui, voilà, pas vraiment fait ce que je voulais faire, mais en fait dans ce que je fais maintenant qui est plus... de l'animation, même si j'ai tout mon bagage logopédique que je sens derrière... j'adore ! » (Romane, logo-ergo-animateuse dans une Maison de repos, 45+)

### **3.3. Les aspirations professionnelles et personnelles**

Concernant les aspirations professionnelles et personnelles, on retrouve en tête du classement le souhait de diminuer le stress au travail. Cela correspond aux discours ambients 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 personnes et de leur volonté de s'épanouir et de travailler sereinement, dans de bonnes conditions.

On retrouve, presque à égalité avec la diminution du stress, l'objectif de s'inscrire dans une dynamique de formation. Celle-ci est vue par un grand nombre de personnes comme un passage souvent incontournable pour développer ses compétences et élargir le champ des possibles pour leur avenir professionnel. Cela traduit également une volonté de professionnalisation, d'adaptation aux évolutions du travail et de mobilité professionnelle. En 3<sup>ème</sup> position, on retrouve 1/3 des personnes qui souhaitent augmenter leur motivation au travail. La perte de motivation est un des motifs les plus importants à faire un bilan de compétences.

En 4<sup>ème</sup> position, on retrouve, pour près d'un tiers des individus, le souhait de développer un projet personnel en dehors de l'activité 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).

#### *Classement des aspirations professionnelles et personnelles (N = 873)*

1. Diminuer le stress au travail : 39,8 %
2. Suivre des formations : 39,6 %
3. Augmenter la motivation au travail : 33,6 %
4. Développer un projet personnel en dehors de votre activité professionnelle principale : 30,3 %
5. Plus de reconnaissance pour le travail effectué : 28,9 %
6. Quitter le secteur dans lequel vous travaillez pour un autre : 26,9 %
7. Un meilleur salaire : 22,7 %
8. Avoir un poste qui correspond mieux à ses qualifications : 20 %
9. Avoir plus de responsabilités et d'autonomie : 17,9 %
10. Changer d'employeur dans le même secteur : 17,1 %
11. Élargir et enrichir vos tâches dans la même fonction : 15 %
12. Modifier les relations avec la direction : 14,1 %
13. Modifier ses relations avec les collègues : 13,9 %
14. Aménager son horaire de travail : 12,8 %
15. Une situation d'emploi plus stable et sécurisante : 12,3 %
16. Diminuer son temps de travail : 11,5 %
17. Accéder à un poste hiérarchique : 11 %
18. Changer de fonction au sein de l'organisme : 10,3 %
19. Autre définition des tâches : 9,2 %
20. Aménager son poste de travail en fonction de l'état de santé : 8,3 %
21. Aménagement du poste de travail pour la fin de carrière : 6,6 %
22. Augmenter son temps de travail : 6 %
23. Améliorer les relations avec les bénéficiaires : 5,1 %

#### **3.4. Diversité des attentes envers le bilan de compétences**

Les attentes à l'égard du bilan de compétences sont classées ci-dessous par ordre d'importance. La première attente, portée par plus de la moitié des personnes, est celle d'identifier l'ensemble des compétences professionnelles et des atouts. Ce résultat n'est pas étonnant dans la mesure où cette représentation correspond à l'image standard de ce qu'est un bilan de compétences. La deuxième attente, également plébiscitée par près de la moitié des personnes, correspond au souhait d'étudier la faisabilité d'une nouvelle orientation professionnelle. Cela ne veut pas dire que les personnes souhaitent nécessairement changer de travail, mais qu'ils veulent utiliser le bilan pour tester la faisabilité d'autres possibilités, au cas où. La troisième attente touche au souhait de développement personnel dans son rapport au travail, de mieux connaître sa personnalité au travail. La quatrième attente est révélatrice du rapport contemporain au travail : avoir une vision plus claire des possibilités concernant l'avenir professionnel ou,

comme l'ont exprimé certains opérateurs, « ouvrir le champ des possibles », « mieux connaître les possibilités afin de s'en servir plus tard, si le besoin s'en fait sentir ».

#### *Classement des attentes envers le bilan de compétences (N = 873)*

1. Identifier l'ensemble de vos compétences professionnelles et de vos atouts : 58 %
2. Etudier la faisabilité d'une nouvelle orientation professionnelle : 49,3 %
3. Mieux vous connaître au niveau de votre personnalité et votre rapport au travail : 49,2 %
4. Avoir une vision plus claire des possibilités concernant votre avenir professionnel : 47,7 %
5. Augmenter vos capacités à faire des choix concernant votre carrière : 44,9 %
6. Augmenter votre confiance en vous et en vos capacités : 43,7 %
7. Trouver un accompagnement à la mise en œuvre d'une nouvelle orientation professionnelle : 32,9 %
8. Bénéficier d'un espace d'expression libre et bienveillant : 32,5 %
9. Avoir une vision plus claire du marché de l'emploi et des pistes d'évolution de votre carrière : 30 %
10. Trouver des pistes d'amélioration par rapport à vos difficultés et points faibles au travail : 27,7 %
11. Trouver des solutions et des outils pour faire face à des nouveaux défis professionnels : 26,8 %
12. Réfléchir sur votre fonction actuelle au niveau de ses objectifs et de son sens : 25,2 %
13. Avoir une vision plus claire des possibilités de formation : 21,3 %
14. Mieux connaître les dispositifs de valorisation des compétences : 17 %
15. Faire le point sur votre vie professionnelle de manière générale, sans attente particulière : 15,2 %
16. Mieux connaître les opportunités, contraintes et ressources de votre environnement de travail : 11,2 %
17. Trouver des solutions pour améliorer votre gestion et organisation de vos tâches : 9,4 %
18. Vous donner les moyens d'aménager votre fonction actuelle : 8,1 %
19. Avoir une vision plus claire des possibilités d'aménagement de votre fin de carrière : 7,7 %

La cinquième attente, exprimée par 45% des individus, concerne l'augmentation de la capacité d'orientation professionnelle, à faire des choix concernant la carrière. Effectivement, un grand nombre de personnes en entretien ont exprimé leurs difficultés à faire des choix et la nécessité d'être accompagné dans ce processus :

« Déjà, si après tous les entretiens, déjà, j'arrive à me rediriger vers quelque chose que je n'avais peut-être pas soupçonné, ce serait déjà peut-être bien ! Et puis, peut-être, il faudrait peut-être, peut-être que ça va me permettre de prendre une décision, parce que là je suis quand même indécise ! J'espère qu'à la fin, je vais pouvoir prendre une décision ! J'espère que je ne vais pas rester dans... » (Dominique, éducatrice dans une structure résidentielle pour PSH, 45+, CESS MAX, Problèmes de santé).

« J'aimais beaucoup cette image-là : (...) j'ai un gros sac où j'ai mis tous mes projets, mais seulement... c'est le bordel complet ! Et donc, quand je plonge ma tête dans le sac, en me disant « ouah, je vais piocher de l'énergie, ... non, ça me fait un peu peur parce qu'il y a du bordel ! Et donc, je me dis, on va tout mettre sur la table, trier, ça, c'est pas faisable, ça, je n'ai pas les compétences, et donc il reste... C'est donc clarifier l'histoire, et me dire, voilà, tout ça, il y a moyen que tu fasses avec tes compétences, ou il faut aller chercher d'autres compétences en plus (...) » (Mathieu, éducateur dans un SRJ, 45+, burnout)

« Et donc c'est ça que je vais travailler. Donc, donc en fonction de ce qui va ressortir alors peut être que je pourrais mieux définir parce que, au jour d'aujourd'hui, j'ai vraiment l'impression d'être dans le flou. Je sais que je veux changer, je ne sais pas vers quoi je veux m'orienter. » (Colette, responsable dans un centre d'action interculturelle, CESS MAX)

D'autres attentes sont apparues dans le cadre des entretiens. Certaines personnes n'ont connu qu'un seul emploi depuis la fin de leurs études et sont contraintes, après parfois une longue période, de chercher un autre emploi. Elles n'ont jamais eu réellement besoin de « se vendre » car elles étaient tout de suite engagées étant dans des fonctions en pénurie. Ces personnes attendent du bilan qu'il les prépare à la recherche d'emploi et à tout ce que cela implique. Il y a un lien avec le souhait d'augmenter la confiance en soi et en ses capacités, cité par 44% des individus:

« Quand on a fait la même chose pendant 19 ans, bin je vais dire, c'est comme devoir repasser des entretiens d'embauche, tout ça, ça me stresse quoi, parce que ça fait 20 ans que j'ai plus fait ça, donc c'est le truc qui m'angoisse fortement ! Mais je vais pas avoir le choix d'y repasser, donc... » (Mélusine, aide-soignante, maison de repos, sans emploi, CESS MAX)

Certaines ont déjà une idée précise de ce qu'elles veulent changer dans leur vie professionnelle et attendent du bilan de compétences qu'il les conforte et leur donne plus de confiance dans leur décision :

« Le Bilan de compétences sera réussi si, voilà, j'assume de quitter (mon employeur) après 10 ans de bons et loyaux services, et de la quitter parce que, voilà, je suis appelée par autre chose, des choses super excitantes, voilà, qui me permettent de me réaliser, et puis que j'aie suffisamment de confiance pour ça, et que je mette en place des choses qui me permettent de pas être dans la misère non plus. » (Masha, responsable d'activités, éducation permanente, CESS MAX)

Pour rappel, les attentes envers le bilan de compétences ne concernent pas uniquement des souhaits de reconversion professionnelle. Elles touchent souvent à des attentes en lien avec la fonction occupée sans attente de changement de fonction. ¼ des individus attendent du bilan qu'il leur permette de réfléchir sur leur fonction, au niveau de ses objectifs et de son sens. C'est le cas d'Emilie qui attend du bilan qu'il lui permette de formuler une proposition d'évolution de sa fonction :

« Maintenant, ce que j'en attends, de manière... en tout cas, ce que j'en attends pour la fin du bilan de compétences, c'est vraiment de redessiner ma fonction, d'avoir un cadre très clair que je vais pouvoir proposer à ma directrice. » (Emilie, Formatrice dans un CISI, 45+, burnout)

Les entretiens ont permis de mettre en lumière des freins à l'évolution professionnelle qui ne ressortaient pas de l'enquête statistique. Un élément particulier est la loyauté envers l'employeur comme frein à l'évolution ou comme frein à l'expression de ses aspirations et besoins. Par exemple, Colette n'ose pas parler de son bilan de compétences sur son lieu de travail car elle pense que ce sera pris comme une forme de « trahison » :

« Parce que je pense que c'est malvenu, ça va peut-être les questionner en se demandant... 'Qu'est-ce qui se passe Colette, t'as envie de changer ?' Voilà, je enfin là, j'ai. Il y a aussi ce côté. On m'a soutenu hein quand j'étais dans une période très difficile. Et donc voilà, j'ai pas envie qu'il y ait ce sentiment, un peu, de trahison... [Ah oui, parce qu'il penserait que vous pourrez partir.] Oui, oui, et donc voilà je, au jour d'aujourd'hui, je reste fidèle à mon employeur et j'essaye de faire mon travail du mieux que je peux. » (Colette, responsable dans un centre d'action interculturelle, CESS MAX)

Alors que le contexte de son institution est instable et qu'il y a un risque sérieux qu'elle doive fermer, Marie et son équipe restent fort attachés à leur institution :

« Beaucoup de mes collègues et moi-même, on n'ose même pas envoyer un CV parce qu'on aurait le sentiment d'abandonner le bateau et le travail qu'on a réalisé depuis tant d'années. Le résultat est chouette et on voit que les résidents chez nous sont bien. Du coup on a un peu peur de perdre l'esprit et la richesse institutionnelle qu'on a créée. » (Marie, éducatrice et logopède, secteur handicap, 45+).

D'autres freins mis en avant touchent au contexte dont les personnes dépendent pour faire évoluer leur situation. Certaines personnes expriment une certaine insatisfaction par rapport à leur situation professionnelle, mais espèrent des évolutions à venir du contexte qui pourraient améliorer cette situation. Elles sont dès lors prêtes à continuer à supporter des conditions non-soutenables dans l'espoir que les choses s'améliorent dans un avenir plus ou moins proche. C'est par exemple le cas de Louna qui fait reposer une grande partie de son avenir professionnel sur des changements de contexte (départ du directeur, sortie du contexte covid, départ de certains collègues, etc.). Par exemple, depuis qu'elle a un enfant, elle aimeraient beaucoup avoir un aménagement de ses horaires de travail, voire un temps partiel. Pour le moment, les conditions ne sont pas réunies pour formuler sa demande et elle est prête à supporter les difficultés que ses horaires génèrent « en attendant » :

« Je rêverais un jour, d'avoir, du lundi au vendredi, j'avoue, et peut-être même un 4/5ème, plus tard, ne pas travailler le mercredi, mais je sais que... c'est pas quelque chose que je peux revendiquer maintenant. Si ça se fait, bin j'aimerais bien d'abord être bien installée dans ce poste de régisseur général, maîtriser tous les aspects, de voir ce que lui fait aussi pour finalement toujours avoir un regard sur sa manière de travailler, et puis peut-être que d'ici 5 ans, ce sera quelque chose qui sera possible, voilà. Mais je sais que c'est pas à l'ordre du jour, et encore moins du lundi au vendredi. » (Louna, régisseuse dans un théâtre, CESS MAX)

Le BC est alors utilisé pour désamorcer certains blocages à l'évolution, pour rassurer face à ces craintes, ces incertitudes.

## **4. Après le bilan de compétences : Entre changement de la situation et changement des représentations**

### **4.1. L'évolution des indicateurs de bien-être**

Quand on compare la situation avant et après le bilan de compétences au niveau des indicateurs de bien-être au travail, on constate que les résultats vont globalement vers l'augmentation de la proportion de personnes qui expriment un certain bien-être au travail. Une première impression générale de cette tendance est apportée par l'augmentation de la proportion de personnes qui sont satisfaites de leur situation professionnelle. Alors qu'elles n'étaient que 40% à exprimer une satisfaction de leur situation professionnelle avant le bilan de compétences, elles sont 63,7% à exprimer ce sentiment après le bilan de compétences.

D'un point de vue statistique, la différence observée dans le niveau de satisfaction global entre les deux moments peut être considéré comme significative. Pour déterminer la significativité de cette différence, nous avons calculé un niveau de satisfaction global à partir d'un recodage de l'ensemble des indicateurs de bien-être utilisés dans l'enquête. Pour ce faire, la modalité « *Pas du tout d'accord* » a pris la valeur 0, « *Plutôt pas d'accord* » 1, « *Plutôt d'accord* » 2 et « *Tout à fait d'accord* » 3. Dans certains cas, cet ordre a été inversé compte tenu de la formulation de l'affirmation. Par exemple, dans le cas de l'affirmation « *Vous vous sentez actuellement démotivé-e par votre travail* », la modalité « *Pas du tout d'accord* » a pris la valeur 3, « *Plutôt pas d'accord* » 2, « *Plutôt d'accord* » 1 et « *Tout à fait d'accord* » 0. A partir de ce recodage, nous avons pu construire un indice de satisfaction globale situé entre 0 (insatisfaction totale) et 3 (entière satisfaction). A partir du calcul des scores moyens sur l'ensemble de l'échantillon avant et après le bilan de compétences, nous obtenons les résultats suivants :

Niveau de satisfaction globale avant le bilan de compétences	Niveau de satisfaction globale après le bilan de compétences
1.483	1.646

Au niveau mathématique, on observe une différence de moyenne de 0.163. Pour déterminer si cette différence est significative, un test-t pour échantillons appariés a été réalisé (Cohen, 2013). A l'issue de ce test, nous obtenons une p-valeur largement inférieure au seuil de 0,05, ce qui signifie que la différence de moyenne est significative. On peut donc conclure que la satisfaction globale au travail est significativement plus élevée après le bilan de compétences. Toutefois, on peut considérer qu'une différence de 0.163 ne constitue pas une augmentation majeure. Ceci peut s'expliquer par le fait que la moyenne globale des indicateurs de bien-être combine des aspects sur lesquels le bilan de compétences peut avoir un impact avec des aspects qui, après analyse, semblent inhérents à la nature du travail exercé dans la plupart des secteurs considérés. Nous allons explorer plus en détail les différentes dimensions des indicateurs de bien-être ci-dessous.

#### **4.1.1. La sécurité socioéconomique**

Pour rappel, la sécurité socioéconomique n'est pas la dimension la plus problématique avant le bilan de compétences et est plus rarement un motif à l'origine de la demande de bilan. C'est malgré tout une réalité pour une partie des individus concernés. Après le bilan, la situation évolue peu, notamment concernant la perception du salaire qui reste insuffisante pour un peu plus de 40%. Le sentiment concernant la sécurité d'emploi, déjà bien élevé avant le bilan, reste similaire après le bilan de compétences. On constate en revanche une légère augmentation du sentiment de sécurité en lien avec des contraintes extérieures qui, pour une partie des individus, se sont atténuées après le bilan. Ainsi, on a moins de personnes qui pensent qu'elles seront contraintes de changer d'emploi ou de changer de fonction dans un avenir proche. Il y a également une augmentation de la confiance dans les capacités de l'institution à affronter les défis qui la touchent actuellement. Pour rappel, ces réponses sont données tant par des personnes qui ont changé de situation professionnelle que par des personnes qui sont restées dans la même situation.

La sécurité socioéconomique	AVANT	APRES
Vous sentez que vous allez être constraint-e de changer d'emploi dans un avenir proche (N = 768 ; N = 745)	47,1%	37,2%
Vous sentez que vous allez être constraint-e de changer de fonction dans un avenir proche (N = 761 ; N = 739)	25%	18,9%
Vous avez la sécurité de l'emploi (N = 822 ; N = 780)	80,4%	80,2%
Vous avez confiance dans les capacités de votre institution/association à affronter les défis qui la touchent actuellement (N = 804 ; N = 754)	41,8%	56%
Vous gagnez suffisamment votre vie (salaire) (N = 820 ; N = 779)	59,4%	58,9%

#### **4.1.2. Les conditions de travail**

Les conditions de travail peuvent être abordées sous différents angles. Nos recherches sur les risques psychosociaux (CeRSO/APEF, 2024) nous ont appris que ces conditions de travail se traduisent souvent par un degré de pression temporelle et par la disponibilité plus ou moins rare des ressources en temps. La pression temporelle n'évolue pas de façon majeure après le bilan de compétences, notamment parce qu'elle dépend de facteurs extérieurs, notamment organisationnels. On voit tout de même une légère amélioration, passant de 50 à 58% de personnes estimant avoir assez de temps pour réaliser leur travail.

Conditions temporelles	AVANT	APRES
Vous avez suffisamment de temps pour réaliser votre travail (N = 841 ; N = 780)	50,6%	58,5%

Les conditions de travail, c'est aussi la qualité des relations quotidiennes avec les partenaires de travail, et particulièrement les collègues directs. Après le bilan de compétences, la proportion de personnes qui vivent des conflits relationnels pesants diminue de près de 12 points de pourcentage.

Dimension relationnelle	AVANT	APRES
Vous vivez des conflits relationnels pesants avec certains de vos collègues (N = 611 ; N = 556)	49,3%	37,7%

L'exposition aux risques, qu'on doit considérer la plupart du temps comme étant inhérente à la nature même du travail, avec une marge de manœuvre limitée du cadre organisationnel pour prévenir ces risques, n'évolue pas fortement. On constate une légère diminution à l'exposition aux risques psychosociaux, et une légère augmentation de l'exposition aux risques physiques. Pour celles et ceux qui estiment que leurs tâches sont physiquement éprouvantes, la situation reste globalement la même après le bilan de compétences. Celui-ci ne pourra pas agir sur la nature même des risques auxquels sont exposées les personnes, mais sur la manière dont elles les vivent et dont elles développent des stratégies pour s'en protéger.

Exposition aux risques	AVANT	APRES
Pensez-vous être exposé à des risques psychosociaux au travail (pression au travail, stress, conflits relationnels...) ? (N = 618 ; N = 372)	80,9%	73,4%
Pensez-vous être confronté à des risques physiques au travail (lombalgie, troubles musculosquelettiques...) (N = 619 ; N = 370)	35,4%	41,6%
Les tâches qui vous sont confiées sont physiquement éprouvantes (N = 614 ; N = 551)	31,1%	26%

La charge mentale et émotionnelle est une caractéristique très présente dans les métiers relationnels propres au secteur non-marchand. On peut dire qu'elle est inhérente à la plupart des fonctions et des tâches prises en charge dans les secteurs considérés. On assiste à une légère diminution de cette charge mentale et émotionnelle, passant de 85% avant le bilan à 71,5% après.

Charge mentale / émotionnelle	AVANT	APRES
Votre travail vous affecte émotionnellement (N = 849 ; N = 772)	84,6%	71,5%

La perception de la qualité de la collaboration, de l'organisation du travail, de la communication, mais aussi de l'autonomie décisionnelle s'améliore légèrement après le bilan de compétences. Relevons particulièrement l'augmentation de près de 13 points de pourcentage concernant la qualité de la communication au sein de l'équipe de travail.

Collaboration – communication – organisation	AVANT	APRES
Il y a généralement une bonne communication au sein de votre équipe (N = 845 ; N = 779)	41,8%	54,6%
Le travail est réparti équitablement au sein de votre équipe (N = 810 ; N = 750)	48,8%	59,2%
Vous disposez d'une description suffisamment précise de vos tâches et de l'organisation de votre travail (N = 836 ; N = 767)	57,2%	63,5%
Vous participez suffisamment aux décisions qui concernent directement vos tâches (N = 833 ; N = 769)	56,5%	66,3%
Vous avez suffisamment d'autonomie dans votre travail (au niveau des horaires et de la gestion des tâches) (N = 843 ; N = 785)	73%	76,6%

La nature des tâches sur laquelle, on l'a déjà dit, le bilan de compétences a peu de prises, n'évolue pas de façon majeure. S'il y a une évolution, c'est au niveau de la perception de ces tâches et de la manière dont elles sont vécues.

Nature des tâches	AVANT	APRES
Les tâches qui vous sont confiées sont routinières (N = 611 ; N = 550)	49,1%	40%
Les tâches qui vous sont confiées sont diversifiées (N = 608 ; N = 549)	66,6%	72,7%

#### **4.1.3. Les problèmes de santé**

La perception de l'état de santé n'a pas fortement évolué par rapport à la situation avant le bilan de compétences. Ce qui est en revanche très marqué, c'est la diminution importante de la proportion de personnes ayant le sentiment que leur état de santé s'est détérioré ces derniers mois. Alors que ce sentiment concernait 57,4% des personnes avant le BC, cette proportion diminue à 27,2% après le bilan de compétences. Ce résultat a priori important doit être atténué dans la mesure où la période considérée par le·la répondant·e pour statuer sur l'évolution de

son état de santé est probablement plus courte au moment de répondre après le bilan de compétences. Notons par ailleurs une diminution importante du sentiment de stress, passant de près de 75% des personnes avant le bilan de compétences à 57% après.

Problèmes de santé	AVANT	APRES
Vous vous sentez actuellement stressé-e par votre travail (N = 840 ; N = 770)	74,8%	57,3%
A cause du travail, vous vous sentez souvent épuisé-e en fin de journée (N = 845 ; N = 769)	80%	69,8%
Comment qualifiez-vous votre état de santé général ? (mauvais et moyen) (N = 860 ; N = 461)	44,6%	41,6%
Êtes-vous en incapacité de travail ? (N = 857 ; N = 466)	23,1%	29,2%
Ces derniers temps, avez-vous le sentiment que votre état de santé s'est détérioré ? (N = 853 ; N = 452)	57,4%	27,2%

#### **4.1.4. La dimension expressive du travail**

Notons, en premier lieu, que le sentiment de reconnaissance augmente de façon assez importante après le bilan de compétences. On voit par exemple une augmentation de près de 20 points de pourcentage concernant le sentiment d'être reconnu · e pour le travail accompli. Une proportion plus importante de personnes estime également que leurs compétences sont reconnues à leur juste valeur. Par contre, la rémunération reste insuffisante pour près de la moitié des personnes en regard du niveau de diplôme ou du niveau de compétences.

Reconnaissance	AVANT	APRES
Vos compétences sont reconnues à leur juste valeur (N = 814 ; N = 776)	43,6%	58,8%
Les tâches qui vous sont confiées sont en dessous de vos compétences (N = 578 ; N = 532)	37,4%	34,6%
Vous vous sentez suffisamment reconnu-e pour le travail que vous accombez (N = 836 ; N = 775)	35,6%	54,9%
Votre rémunération est insuffisante par rapport à votre niveau de diplôme (N = 805 ; N = 756)	44,9%	45,7%
Votre rémunération est insuffisante par rapport à votre niveau de compétence (N = 785 ; N = 761)	49,5%	51%

A partir d'un recodage des différents items constituant cette dimension de la reconnaissance (0 pour pas du tout d'accord avec les affirmations ci-dessus, 3 pour tout à fait d'accord), nous avons pu calculer des indices de satisfaction moyenne vis-à-vis de la reconnaissance du travail avant et après le bilan de compétences. Voici les résultats obtenus :

Satisfaction moyenne vis-à-vis de la reconnaissance du travail avant le bilan de compétences	Satisfaction moyenne vis-à-vis de la reconnaissance du travail après le bilan de compétences
1.241	1.564

A l'issue du test-t, on obtient une p-valeur largement inférieure au seuil de 0,05, ce qui signifie qu'il y a donc bien une différence significative dans les moyennes (0.323). La satisfaction concernant la reconnaissance du travail est bien significativement plus élevée après le bilan de compétences.

La dimension expressive du travail se traduit également par le sentiment d'être soutenu par ses collègues et sa hiérarchie. On voit une augmentation du sentiment de soutien après le bilan de compétences, qu'il provienne des collègues directs ou de la hiérarchie. On voit également une augmentation de la proportion de personnes qui estiment que leur employeur est attentif à leur bien-être.

Soutien	AVANT	APRES
En général, vous avez suffisamment le soutien de l'équipe avec laquelle vous travaillez (N = 835 ; N = 779)	59,6%	70,8%
Votre supérieur vous soutient suffisamment dans vos tâches (N = 805 ; N = 754)	39,9%	53,3%
Votre employeur est attentif au bien-être des travailleurs (N = 592 ; N = 548)	43%	52,4%

Un résultat majeur concerne les indicateurs de réalisation de soi et d'épanouissement au travail. La démotivation diminue de près de 30 points de pourcentage après le bilan de compétences. Le sentiment de s'épanouir personnellement au travail augmente de près de 19 points de pourcentage.

Réalisation de soi	AVANT	APRES
Vous êtes en accord avec les missions et les valeurs de l'organisme dans lequel vous travaillez (N = 825 ; N = 770)	69,1%	76,9%
Vous vous sentez actuellement démotivé-e par votre travail (N = 840 ; N = 777)	74,8%	45,5%

Votre emploi vous donne le sentiment d'un travail bien fait (N = 814 ; N = 753)	43,4%	60,5%
En général, vous avez le sentiment de vous épanouir personnellement dans votre travail (N = 837 ; N = 762)	35%	53,8%

Le sentiment d'effectuer un travail utile à la société reste très élevé après le bilan de compétences.

Sentiment d'utilité sociale	AVANT	APRES
Dans l'ensemble, vous avez le sentiment de faire un travail utile à la société (N = 846 ; N = 786)	87,1%	90%

A partir d'un recodage des items ci-dessus inclus dans la dimension portant sur le sens du travail (0 pour l'insatisfaction totale et 3 pour la satisfaction totale), nous avons pu calculer des moyennes de satisfaction avant et après le bilan de compétences. Voici les résultats obtenus :

Satisfaction moyenne vis-à-vis du sens du travail avant le bilan de compétences	Satisfaction moyenne vis-à-vis du sens du travail après le bilan de compétences
1.541	1.835

Comme pour la dimension de la reconnaissance, on obtient une p-valeur largement inférieure au seuil de 0,05, ce qui signifie que l'on peut, ici aussi, confirmer qu'il existe bel et bien une différence significative (0.294) entre le niveau de satisfaction vis-à-vis du sens accordé au travail avant et après le bilan de compétences.

Les indicateurs de développement professionnel augmentent légèrement après le bilan de compétences. Notons une augmentation substantielle de près de 18 points de pourcentage concernant les possibilités de développement des compétences professionnelles.

Développement professionnel	AVANT	APRES
Vous avez suffisamment l'occasion de développer vos compétences professionnelles (N = 817 ; N = 781)	43%	60,7%
Vous avez suffisamment la possibilité de participer à des formations (en lien avec votre fonction) qui vous intéressent (N = 846 ; N = 760)	58,4%	65,1%

Votre emploi vous donne des perspectives d'évolution professionnelle (N = 604 ; N = 544)	12,2%	23,4%
Vous avez l'occasion d'avoir des entretiens de fonctionnement avec votre supérieur hiérarchique (N = 606 ; N = 540)	44,8%	49%

#### **4.1.5. L'équilibre entre temps de travail / de non-travail**

La dimension de l'articulation pratique entre le temps de travail et le temps hors-travail n'était pas un motif majeur de la demande de bilan de compétences. Cependant, la rumination mentale dans les temps privés des situations rencontrées durant les temps professionnels est très présente. Elle diminue légèrement après le bilan de compétences.

	AVANT	APRES
Vos horaires de travail sont généralement compatibles avec vos engagements privés (N = 851 ; N = 788)	76,5%	78,5%
Lorsque vous quittez le travail, vous continuez à vous tracasser pour certains problèmes rencontrés durant la journée (N = 845 ; N = 772)	77,5%	64%

\*\*\*

Globalement, en ce qui concerne les indicateurs de bien-être, on assiste à des évolutions parfois timides. Cela peut se comprendre du fait que certaines difficultés subsistent car elles sont inhérentes à la nature du travail ou à l'organisation même sur laquelle les personnes ont peu de prise. Mais l'important, c'est de constater la convergence des évolutions, tous les indicateurs évoluant dans le bon sens, ce qui nous conforte dans l'idée que le bilan de compétences y est pour quelque chose. Par ailleurs, des tests statistiques confirment que les différences constatées au niveau des indicateurs de bien-être au travail entre avant et après le bilan de compétences sont statistiquement significatives. Enfin, comme on le verra dans la suite, les personnes, à la suite du bilan, développent de nouvelles habiletés, capacités, pour faire face à ces difficultés, ou pour les vivre autrement.

#### **4.2. Evolution de la perception du parcours professionnels, des compétences et des capacités d'orientation**

En ce qui concerne le rapport à la carrière et aux compétences, on constate un maintien de la perception globalement positive.

On constate également une amélioration très importante en ce qui concerne les capacités d'orientation professionnelle. Remarquons, par exemple, que les difficultés d'orientation professionnelle ne concernent plus qu'un peu plus de la moitié des personnes qui en

éprouvaient avant de commencer leur bilan. L'identification du type de travail qui correspond le mieux à la personnalité et aux capacités passe de 36% à 81% des personnes, ce qui est une augmentation massive.

La lecture du parcours professionnel passé n'est pas nécessairement meilleure après le bilan de compétences. Cependant, les regrets par rapport à des choix d'orientation passés diminuent fortement après le bilan de compétences, ce qui contribue à l'idée que celui-ci a permis de renouveler le regard sur le parcours professionnel.

Enfin, un indicateur de la contribution du bilan de compétences à la soutenabilité des parcours est identifié à travers l'augmentation importante de la proportion des personnes qui ont confiance dans leur avenir professionnel et l'évolution positive de leur carrière.

<b>Ressentis par rapport au parcours professionnel et aux compétences</b>	<b>AVANT</b>	<b>APRES</b>
Dans l'ensemble, vous êtes satisfait.e de votre parcours professionnel (N = 836) ; ... de l'évolution récente de votre parcours professionnel (N = 735)	78,7%	71,1%
En général, vous avez confiance en vos capacités à mener à bien les tâches professionnelles qui vous sont confiées (N = 844 ; N = 736)	85,7%	88,3%
Jusqu'à présent, vous avez le sentiment de ne pas encore avoir trouvé le travail qui vous permet de vous réaliser (N = 809 ; N = 751)	58,4%	55,4%
Vous savez clairement quel type de travail correspond le mieux à votre personnalité et vos capacités (N = 813 ; N = 777)	36,2%	81,2%
Vous avez des difficultés à faire des choix en ce qui concerne votre orientation professionnelle (N = 829 ; N = 756)	78,1%	41,7%
Lorsque vous êtes face à une situation nouvelle au travail, vous avez le sentiment d'avoir les capacités personnelles à trouver la solution, la marche à suivre (N = 827 ; N = 695)	83,8%	89,3%
En général, vous avez le sentiment d'avoir les capacités d'atteindre les objectifs attendus dans le cadre de votre travail (N = 831 ; N = 694)	88,1%	86,5%
En règle générale, vous avez confiance dans votre avenir professionnel et l'évolution positive de votre carrière (N = 789 ; N = 757)	51,4%	67,8%
Il vous arrive de regretter certains de vos choix d'orientation professionnelle passés (étude, expérience professionnelle...) (N = 606 ; N = 555)	63,8%	43%

A partir d'un recodage des items ci-dessus (de 0 à 3, 0 traduisant une insatisfaction concernant l'orientation professionnelle et 3 traduisant une satisfaction totale), nous pouvons établir que la différence observée entre les deux moments est statistiquement significative.

Niveau de satisfaction vis-à-vis de l'orientation professionnelle avant le bilan de compétence (indicateur réduit)	Niveau de satisfaction vis-à-vis de l'orientation professionnelle après le bilan de compétence (indicateur réduit)
1.220	1.769

A l'issue du test-t, on obtient une p-valeur largement inférieure à 0,05, ce qui signifie que la différence (0.549) est significative. La satisfaction vis-à-vis des capacités d'orientation professionnelle est donc significativement plus élevée après le bilan de compétences.

#### **4.3. Changement de situation professionnelle**

Avant d'évaluer l'évolution de la situation professionnelle après le bilan de compétences, il est important de prendre des précautions dans l'interprétation des résultats. Les effets du bilan de compétences peuvent s'exprimer à relativement long terme. La récolte des données APRES ayant été effectuée rapidement après la fin du bilan, il se peut que certain.es participant.es n'aient pas pu encore réellement opérationnaliser une évolution. C'est pourquoi nous avons demandé aux personnes d'envisager les évolutions déjà réalisées et les évolutions possibles dans un avenir proche.

Constatons, tout d'abord, que pour plus de 40% des personnes, la situation professionnelle a évolué récemment. Pour un peu moins d'un tiers, la situation professionnelle n'a pas encore changé mais va évoluer dans un avenir proche. Enfin, pour 29%, la situation est inchangée et va sans doute le rester à l'avenir.

Précisons que l'absence d'évolution ne doit pas être automatiquement associée à une absence d'effet du bilan ou à une insatisfaction des personnes. En effet, comme on le verra plus loin, le maintien de la situation précédant le bilan peut être le résultat d'un choix mûrement réfléchi par la personne. Dans la même logique, l'évolution de la situation ne doit pas automatiquement être associée à l'augmentation de la satisfaction de la personne. C'est pourquoi nous distinguons les données portant sur l'évolution objective de la situation professionnelle et personnelle de celles qui traitent de la satisfaction concernant cette situation.

<b>De manière générale, y a-t-il eu une évolution notable de votre situation professionnelle depuis le début du démarrage de votre Bilan de compétences ? (N = 825)</b>	
Non, ma situation professionnelle n'a pas changé et je ne pense pas qu'elle va évoluer dans un avenir proche.	28,7 %
Non, ma situation professionnelle n'a pas encore changé, mais je pense qu'elle va évoluer dans un avenir proche.	30,8 %
Oui, ma situation professionnelle a changé récemment.	<b>40,5 %</b>

A celles et 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 ou allait s'exprimer. Voici la liste des types d'évolution professionnelle et/ou personnelle selon leur ordre d'importance. Nous indiquons la proportion de personnes pour chaque type d'évolution et, entre parenthèse, la proportion de personnes qui exprimaient l'aspiration correspondante avant le bilan de compétences :

- Vous suivez ou allez bientôt suivre une/des nouvelle-s formation-s: 34,5% (N = 737) (Souhait de 39,6% avant)
- Vous développez ou allez bientôt développer un projet personnel en dehors de votre activité professionnelle principale: 34% (N = 728) (Souhait de 30,3% avant)
- Vous avez quitté ou allez bientôt quitter le secteur dans lequel vous travaillez pour un autre: 21,3% (N = 731) (Souhait de 26,9% avant)
- Vous avez ou allez bientôt avoir une autre définition de vos tâches: 16,7% (N = 707) (Souhait de 9,2% avant)
- Vous avez changé ou allez bientôt changer d'employeur en restant dans le même secteur d'activité: 16,7% (N = 713) (Souhait de 17,1% avant)
- Vous avez diminué ou allez bientôt diminuer votre temps de travail: 15,2% (N = 704) (Souhait de 11,5% avant)
- Vous avez changé ou allez bientôt changer de fonction au sein de votre organisme: 11% (N = 697) (Souhait de 10,3% avant)
- Vous avez un autre aménagement de votre horaire ou vous allez bientôt avoir un autre aménagement de votre horaire : 7,6% (N = 687) (souhait de 12,8% avant)
- Vous avez eu ou vous allez bientôt avoir une augmentation de votre salaire : 6% (N = 697) (Souhait de 22,7% avant)
- Vous avez augmenté ou vous allez bientôt augmenter votre temps de travail : 5,4% (N = 689) (souhait de 6% avant)
- Vous avez accédé ou allez bientôt accéder à un poste hiérarchiquement supérieur : 5,1% (N = 695) (souhait de 11% 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 de formation pour 34,5% des personnes ayant terminé leur bilan. C'était l'objectif de 39,6% des personnes avant de commencer le bilan. Le développement d'un projet personnel en dehors de l'activité professionnelle se trouve en deuxième position. Elle concerne 34% des personnes après le bilan, alors qu'il s'agissait d'un objectif pour 30,3% de l'échantillon avant le bilan.

Les quelques écarts observés entre les aspirations avant le bilan de compétences, et les changements après le bilan résultent du fait 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. 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 d'un groupe de discussion avec les opérateurs). Cependant, ce choix ne doit pas être considéré comme une résignation de la personne 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 personnes 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 personnes sont venues 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.

Dans la suite, nous explorons quelques exemples de changement de situation professionnelle qui nous ont été racontés par les personnes interviewées dans le cadre de cette évaluation :

Yvonne avait débuté un BC surtout en raison des relations conflictuelles qu'elle entretenait avec sa chef de service. À la suite du bilan, elle a réussi à négocier un changement d'organisation avec sa direction afin de réduire les contacts avec sa chef de service. Ses missions et ses tâches ont été modifiées afin qu'elle ne dépende plus de sa chef de service. A un peu plus de 50 ans, elle est devenue veilleuse de nuit dans son SRA comme elle le souhaitait. Elle est passée du statut d'ouvrier à celle d'employé et estime que c'est une belle progression.

Certaines personnes ont changé d'emploi ou vont bientôt changer d'emploi. C'est le cas de Véronique qui, avant le bilan de compétences, sentait qu'elle devait changer quelque chose dans sa situation professionnelle. Elle était en période de préavis lors de l'entretien APRES. Elle a trouvé un autre poste à temps plein dans une mission régionale pour l'emploi :

« Ça n'a rien à voir avec l'aide à la jeunesse. Je change de secteur. Mon boulot consistera à coacher des demandeurs d'emploi. Que ce soient des adultes ou des jeunes ». (Véronique, assistante en psychologie dans l'aide à la jeunesse, santé)

Pour elle, le bilan de compétences y a grandement contribué :

« J'ai un nouveau boulot. C'était l'objectif. Je ne vais pas dire l'objectif premier, mais en tout cas, c'était un des objectifs que je visais par rapport au bilan de compétences. Ou en tout cas, avoir des ficelles pour mieux entreprendre ma recherche d'emploi. Parce que je me suis dit que peut-être, je ne m'y prenais pas bien et qu'il fallait que je travaille certaines choses ». (Véronique, assistante en psychologie dans l'aide à la jeunesse, santé)

En effet, elle avait eu plusieurs entretiens d'embauche dans le même domaine, chez divers employeurs potentiels mais ses entretiens n'avaient pas abouti jusque-là.

« J'avais eu des entretiens qui avaient été très positifs donc moi ça me boostait aussi parce que j'entendais autour de moi des personnes qui cherchaient et qui ne trouvaient pas ; Qui ne décrochaient même pas d'entretiens. Donc je me disais, "toi au moins, tu as déjà des entretiens, les gens veulent quand même te voir". J'essayais aussi de me rassurer par rapport à ça ». (Véronique, assistante en psychologie dans l'aide à la jeunesse, santé)

Elle explique qu'elle a vécu le bilan de compétences comme une sorte d'aboutissement dans sa phase de recherche d'un nouvel emploi. Cela faisait déjà un certain temps qu'elle cherchait un autre emploi, sans pour autant le décrocher. Le bilan de compétences lui a permis de mieux comprendre la manière de faire pour trouver un emploi. En effet, elle explique qu'elle avait une tendance à se déforcer lors des entretiens d'embauche car elle manquait de confiance en elle et en ses compétences.

Un certain nombre de personnes ont choisi de réaliser des changements davantage en dehors de leur travail principal, en développant une nouvelle activité. C'est par exemple le cas de Catherine qui a créé une société avec son mari :

« Par contre, j'ai mis mes priorités dans autre chose. Et j'ai trouvé une autre occupation à côté du travail. Donc si du côté du travail ça ne va plus, je développerai plutôt cette activité. Cette recherche d'un "plan B", ça a été clairement développé en bilan. » « J'ai créé une société avec mon mari. Actuellement je suis la gestionnaire, à titre gracieux. (...) On a fait une société pour nous, pour nos enfants. Dans 5 ans mon mari est pensionné, donc on prévoit notre pension

aussi. On ne va pas s'arrêter du jour au lendemain de travailler et ne plus rien faire. » (Catherine, cadre infirmière en hôpital, 45+)

Isabelle, cuisinière en Maison de repos, reconnaît qu'elle ne s'épanouit pas dans son travail, mais ses horaires lui permettent de développer des activités extra-professionnelles qu'elle aime et dans lesquelles elle s'épanouit.

#### **4.4. Evolution de la satisfaction au travail**

Ces évolutions ou absences d'évolutions professionnelles et personnelles s'accompagnent-elles d'une augmentation de la satisfaction au travail ? On constate que c'est le cas pour près de la moitié des personnes. Remarquons que la satisfaction au travail s'est dégradée pour 18,7% des personnes. Enfin, pour un peu moins d'un tiers, la satisfaction reste inchangée.

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

Nous avons demandé aux personnes 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: 34,8% (N = 726) (Souhait de 39,8% avant)
2. Vous avez augmenté votre motivation au travail: 31,7% (N = 723) (Souhait de 33,6% avant)
3. Vous avez le sentiment d'être mieux reconnu-e pour le travail que vous effectuez : 23,2% (N = 713) (Souhait de 28,9% avant)
4. Vos relations avec vos collègues ont évolué positivement : 23% (N = 710) (Souhait de 13,9% avant)
5. Vous avez élargi et enrichi vos tâches dans votre fonction actuelle: 21,3% (N = 710) (Souhait de 15% avant)
6. Vous avez plus de responsabilité et d'autonomie dans votre travail: 20% (N = 708) (Souhait de 17,9% avant)
7. Vos relations avec la direction ont évolué positivement: 16,9% (N = 705) (Souhait de 14,1% avant)
8. Vous avez le sentiment que votre poste correspond mieux à vos qualifications : 15,2% (N = 708) (Souhait de 20% avant)
9. Vous avez le sentiment que vos relations avec les bénéficiaires ont évolué positivement : 12,7% (N = 537) (Souhait de 5,1% avant)

10. Vous avez le sentiment d'avoir une situation d'emploi plus stable et sécurisante : 8,1% (N = 695) (Souhait de 12,3% avant)

La diminution du stress au travail est le premier domaine dans lequel les personnes estiment qu'il y a une évolution positive. Plus d'un tiers des personnes affirment que leur stress au travail a diminué. L'augmentation de la motivation au travail se situe en deuxième position. Près d'un tiers des personnes ont augmenté leur motivation au travail depuis la fin du bilan. En troisième position, nous retrouvons l'augmentation du sentiment de reconnaissance pour le travail effectué, suivie de très près par l'amélioration des relations avec les collègues. En 5<sup>ème</sup> position, on retrouve l'élargissement et l'enrichissement des tâches dans la fonction pour 21,3% des personnes.

#### 4.5. Contribution du bilan de compétences à l'évolution de la situation

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 personnes 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 compétences, même si tout porte à croire qu'il y est pour quelque chose. C'est pourquoi nous avons également prévu quelques items concernant la perception des personnes 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 ? (N = 673)	
Non, pas du tout. Ma situation a évolué pour de toutes autres raisons.	11,1%
Oui, en partie. Le Bilan m'a permis de prendre certaines décisions, mais d'autres facteurs ont contribué à cette évolution.	<b>68,2%</b>
Oui, totalement. Le Bilan de compétences a eu un impact décisif sur l'évolution de ma situation professionnelle ces dernier mois.	20,7%

Pour la grande majorité des personnes, il semble que le bilan ait contribué partiellement à l'évolution de la situation. Pour un peu plus de 20%, le bilan a eu un impact décisif sur l'évolution de la situation professionnelle. Enfin, pour 11% des personnes, 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 écrasante majorité, le bilan de compétences a eu un impact positif sur leur satisfaction au travail.

<b>Avez-vous le sentiment que le BC a eu un impact sur votre satisfaction au travail ? (N = 759)</b>	
Non, pas du tout.	19,2%
Oui, un impact positif	<b>75,9%</b>
Oui, un impact négatif	4,9%

#### **4.6. Une mise en mouvement autour d'un projet**

Dans la dernière phase de l'évaluation, nous avons intégré de nouvelles questions visant à repérer les actions concrètes que les personnes ont réalisées pour évoluer dans leur situation professionnelle (surtout pour celles qui veulent changer de situation, ce qui n'est pas le cas de tout le monde) :

- Vous avez rédigé un nouveau CV : 74,5% (N = 357)
- Vous avez recherché une formation qui pourrait vous intéresser : 73,9% (N = 375)
- Vous avez postulé à un ou plusieurs emploi(s) : 62,6% (N = 353)
- Vous vous êtes inscrit.e.s à une nouvelle formation : 61,3% (N = 315)
- Vous avez eu un ou plusieurs entretien(s) d'embauche : 59,6% (N = 297)
- Vous avez rencontré des professionnels appartenant aux métiers que vous envisagez : 45,4% (N = 251)
- Vous avez eu un entretien de fonctionnement sur votre lieu de travail actuel : 40,6% (N = 234)
- Vous avez réalisé une démarche de validation des compétences : 16,9% (N = 189)

Un certain nombre de personnes ont commencé le bilan de compétences avec un projet derrière la tête et, pour certaines, le bilan a permis de confirmer le projet et de s'engager avec plus de confiance dans celui-ci. Pour Alain, le bilan de compétences a confirmé son orientation vers la menuiserie en explorant les autres possibilités d'orientation afin de pouvoir mettre en œuvre ce projet sans regret de passer à côté d'autre chose qui aurait pu lui plaire :

« Le lien avec le bilan de compétences, mais ça m'a confirmé et ça m'a, ça m'a enlevé quelques regrets de me dire tiens, ce que j'aurais peut-être pu, j'aurais pu foncer, je pense, directement sur ces, sur cet aspect, sur cette profession de menuisier. Mais au moins ici, cela enlève tout, tout regret et ça me permet de m'y consacrer complètement en me disant que, bah voilà, je ne suis pas passé à côté d'autres choses qui auraient pu me plaire ou quoi, ou en tout cas, on a creusé jusqu'à un certain point qui fait que ... » (Alain, régisseur, CESS MAX, 45+)

Pour les personnes interviewées, le bilan de compétences a largement contribué à cette mise en mouvement, dans le sens de donner l'autorisation à se mettre en mouvement :

« J'ai un projet bien précis, et je pense que c'est grâce au bilan. Parce que si je n'avais pas fait ça, et que j'avais suivi les trucs, allez, les conseils du médecin-conseil de la mutuelle, je me serais retrouvée derrière un bureau en train de dactylographier des trucs, et ça m'aurait rien apporté !

parce que j'ai encore des choses à apporter ! J'ai encore des choses à donner ! » (Liliane, infirmière en Maison de repos, 45+, santé).

« Ben, j'ai osé franchir le cap (rire) ! Oui parce que c'est ... enfin comme vous l'avez dit tantôt, le groupe animation, c'était déjà quelque chose qui trottait depuis longtemps dans ma tête. Après, fallait quand même franchir le cap pour, enfin c'est faire un changement, c'est changer de tout au tout. » (Dominique, éducatrice dans un SRA, 45+, CESS MAX, santé).

« Oui, elle était vraiment très soutenante et, euh, elle m'a appris beaucoup de choses dans le sens où elle m'a appris à avoir confiance en moi et... Et c'est ce qui fait que j'ai aussi postulé et que j'étais, j'étais déterminée quoi ! C'est pas seulement postuler et puis on verra comme ça, non, j'étais déterminée à la limite, je, on dit, on m'aurait dit, bin tu as la place ! Voilà, j'avais la place et je, et je me mettais bien dans le personnage, et cetera. » (Patricia, employée administrative dans un hôpital psychiatrique, 45+, santé, CESS MAX).

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

« Le bilan de compétences m'a un petit peu aidé à sortir de là (de son ancien job), de dire voilà. Donc je suis sorti de là, j'ai eu une opportunité d'une place à mi-temps, et là il y a eu un choix de couple et de famille, comme quoi j'abandonnais une partie de mon activité d'éducateur pour donner plus d'importance à la menuiserie. Donc maintenant, je suis mi-temps, mi-temps. Mi-temps éducateur, et indépendant complémentaire. (...) Mi-temps éducateur dans une nouvelle structure. » (Mathieu, éducateur dans un SRJ, 45+, burnout).

« 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 convaincue que c'était quelque chose de possible. » (Isabelle, Cuisinière-intendance en Maison de repos, CESS MAX)

#### 4.7. En phase de transition

Un certain nombre de personnes sont en situation de transition au moment de répondre au questionnaire ou 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 que la situation s'est détériorée. Par exemple, le projet de Caroline a nécessité qu'elle quitte son emploi pour s'engager dans une formation. Après plus de 20 ans dans la vie professionnelle, devenir chômeuse a été très difficile pour elle. C'est une grande partie de l'identité qui s'effondre :

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

« ... depuis le congé de maternité de ma petite, ça va faire deux ans ! Et là je me dis, ça fait quand même beaucoup de temps sans avoir une activité professionnelle au quotidien, et ça manque ! (...) Il y a cette peur de décrocher un petit peu, et se dire, olà, il faut quand même garder un rythme ! » (Lucille, gestionnaire de projets dans le secteur de l'immigration, sans emploi)

C'est également une situation de transition que vit Myriam, qui a quitté son travail pour développer une activité d'indépendante. Elle a dû déménager pour pouvoir recevoir ses futurs clients. Elle a mal vécu son départ de son ancien boulot. De plus, la situation financière n'est pas facile. Et elle est encore incertaine par rapport à la réussite de son futur projet :

« Je savais que ça allait être difficile ; Mais entre le savoir et le vivre, c'est autre chose. » (Myriam, Educatrice dans un service de placement familial, 45+, en arrêt maladie)

« C'est compliqué, parce qu'on est dans la phase test de création, et donc il faudra encore un peu de temps pour se dire... » (Mathieu, éducateur dans un SRJ, 45+, santé)

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

Thomas traverse, quant à lui, une transition « subie » puisqu'il est en incapacité à la suite d'un burnout. Il vit mal cette période et se met la pression pour retrouver du travail. Mais cette recherche d'emploi n'est pas facile à vivre non plus car ses candidatures n'ont pas de suite :

« enfin, d'une part, j'en avais un peu marre enfin, c'est pas que je ne faisais rien du tout, j'avais mes journées, c'est pas que je m'ennuyais pendant les journées, voilà, il y avait quelque chose aussi, le fait de ne pas travailler, la perspective aussi que j'allais rentrer progressivement, non plus dans une période d'incapacité de travail, mais d'invalidité, voilà, tout ça, ça ne me réjouissait pas super fort, je me dis, bon, parfois il faut se lancer et les choses vont peut-être se mettre aussi... » « Du coup, je n'ai pas été pris et là, c'était un peu difficile parce que j'ai eu l'impression qu'ils étaient venus me chercher en fait. Et puis, et donc là, je me suis dit, oh là, qu'est-ce qu'ils ont détecté chez moi, enfin voilà, c'était plus simplement l'âge, enfin quoi que, ça c'était une des réponses qu'ils m'ont données, (...) elle m'a répondu tout de suite, 'mais il y a aussi la question de votre ancienneté, voilà, on a des budgets aussi qui se rétrécissent, c'est difficile pour nous de prendre quelqu'un avec', voilà. Maintenant, je, voilà, je comprends ça aussi, mais je me dis, enfin, je me suis dit aussi, il y a quand même quelque chose, parce qu'ils connaissaient aussi mon ancienneté, enfin, ils ont reçu mon CV, etc., donc, voilà. Ça a un peu miné ma confiance en moi. » (Thomas, fonctions de direction, 45+, en burnout)

Notons que certaines personnes n'ont pas pu atteindre leurs objectifs fixés à la suite du bilan de compétences. Parfois, ce statu quo s'accompagne d'un sentiment de ne pas avoir le pouvoir de changer les choses. C'est par exemple le cas de Catherine qui, à la suite du bilan, se rend compte que sa situation dépend d'autres facteurs sur lesquels elle n'a pas de contrôle. Elle tente alors de modifier certaines choses à l'échelle de son poste, dans la mesure du possible :

« On n'arrive pas toujours à mettre les choses en place parce que tout ne dépend pas que de soi. La décision peut aussi être : je ne prends plus en charge. J'ai pris des décisions pour moi mais je n'ai pas pu changer ma situation professionnelle car je n'ai pas toutes les cartes en main ». (Catherine, cadre infirmière en hôpital, 45+).

Ici, l'employeur joue un rôle important dans l'atteinte d'un objectif précis. Par exemple, les perspectives de Viviane à l'issue du bilan étaient de définir de manière plus claire les limites de

sa fonction et de participer à des formations. Mais sans le soutien de son supérieur hiérarchique, elle n'a pas pu réaliser ces deux objectifs :

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

Elle se rend compte que, sans le soutien de son employeur, elle ne peut pas avancer :

« Redéfinir ma fonction, ça n'a jamais été fait, alors que la demande a été faite, j'ai envoyé des mails, j'ai envoyé mon travail que j'avais fait, donc il n'y a vraiment rien, mais moi je dois dire que... je ne remets pas en cause le bilan de compétences, pas du tout, mais je trouve qu'à côté de ça, côté employeur, là je trouve que ça coince vraiment ! C'est très bien de faire tout ça, mais si du côté employeur on n'arrive pas à aménager les choses, ne fût-ce que dans l'écoute... » (Viviane, Secrétaire dans une structure résidentielle pour PSH, CESS MAX, 45+, problèmes de santé)

On devine ici l'importance du rôle de l'employeur dans l'accompagnement à l'évolution professionnelle des personnes telle qu'elle a été dessinée par le bilan de compétences. 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. Cette hypothèse est en partie confirmée par les données statistiques. 39,8% des personnes ont informé leur employeur ou leur responsable hiérarchique du fait qu'elles ont réalisé un bilan de compétences. On constate qu'il y a une corrélation significative ( $\chi^2$ ) entre le fait d'avoir parlé du bilan de compétences à la hiérarchie et le changement dans la situation professionnelle : 48,5% de ceux qui en ont parlé estiment que leur situation professionnelle a changé récemment, contre 35,2% de ceux qui n'en ont pas parlé. La communication avec l'employeur semble également être associée à une évolution de la satisfaction au travail : 23,4% de ceux qui n'en ont pas parlé considèrent que leur satisfaction au travail s'est dégradée, contre 14,5% de ceux qui en ont parlé.

En raison de ces différents phénomènes touchant la phase de transition, il n'est pas étonnant de constater que les personnes concernées par cette phase au moment de répondre à l'enquête expriment une moindre satisfaction par rapport à la situation que celles pour qui le changement a déjà été opéré. Ainsi, si 72,7% de ces dernières estiment que leur satisfaction s'est améliorée, elles sont seulement 35,5% parmi celles qui sont en phase de transition.

Satisfaction au travail	Evolution de la situation professionnelle		
N = 768	Non, pas de changement	Oui, en phase de transition	Oui, changement déjà effectué
<b>Satisfaction dégradée</b>	18,6%	22%	16,1%
<b>Statu quo</b>	48,7%	42,4%	10,9%
<b>Satisfaction améliorée</b>	32,7%	35,5%	72,7%

Cette phase de transition est souvent marquée par un processus de deuil qui prend du temps. C'est par exemple le cas de Liliane qui, en raison de son état de santé, ne peut plus envisager de poursuivre son métier d'infirmière :

« Le deuil portant sur la fonction de soignant. Voilà, parce que j'ai fait un parcours, un beau parcours, j'ai appris beaucoup de choses, je suis sortie de là, je vais dire... enfin, c'est un travail qui m'a valorisée toute ma vie et que, je me suis rendu compte, quand j'ai fait le bilan, qu'en fait j'étais plongée que dans mon travail ! Que tout ce qu'il y avait autour, bin, ça comptait, mais ça comptait pas tellement ! Voilà... et puis, quand j'ai commencé moi-même à être malade, bin je me suis... quand je suis restée ici, c'est là que j'ai vu que... ah merde, il y a pas que là-bas ! Il y a tout ce qu'il y a autour ! Et... Et voilà quoi ! C'est pas que je ne donnais pas ici ! Mais pas assez ! Moi on pouvait m'appeler à n'importe quelle heure, je partais travailler ! Voilà ! Parce que c'était comme ça, c'était ma passion quoi ! (...) Le deuil je l'ai fait, d'ailleurs j'ai dit, je ne veux plus me retrouver en tant que soignant ! C'est fini ! J'ai fermé une porte ! Parce que je me suis rendu compte que ça m'a mangé ! Et quand j'ai fait ma courbe d'évaluation, cette fameuse courbe entre vie privée et professionnelle, bin c'est vrai que, j'ai pu monter très haut, mais je suis descendu parfois très bas (...) » (Liliane, Infirmière en Maison de repos, 45+, problèmes de santé)

« Je me sens surtout diminuée physiquement et donc, et donc je sens que fatalement, j'ai, y'a des choses que je ne vais plus savoir faire, qui ne sont même plus envisageables. » (Dominique, éducatrice dans un SRA, 45+, CESS MAX, santé)

#### 4.8. Changement des représentations

L'évaluation du bilan de compétences a permis de mettre en lumière d'autres types d'impacts que le changement concret de situation professionnelle ou l'engagement dans de nouveaux projets. Pour la plupart des personnes, le bilan de compétences leur a permis de faire évoluer leurs représentations de leur milieu professionnel, de leur parcours, de leur personnalité au travail, permettant d'analyser leur situation sous un jour nouveau, ce qui modifie ensuite leur vécu.

#### **4.8.1. Une meilleure connaissance de sa personnalité au travail**

Les personnes rencontrées expriment souvent une plus grande clairvoyance dans l'analyse de la situation dans laquelle elles se trouvent, avec une prise de conscience de leur personnalité au travail et de leur rapport au travail qui ont pu jouer un rôle dans celle-ci. C'est notamment le cas de certaines personnes confrontées au burn-out qui expliquent cette situation en évoquant deux catégories de causes : elles pointent, d'un côté, les conditions de travail, la nature des tâches, les conflits relationnels, les risques psychosociaux auxquels elles ont été exposées dans le cadre de leur travail. Mais elles soulignent également leur part de responsabilité et certains aspects de leur personnalité au travail :

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

Voici ce qu'en dit Emilie qui a bénéficié d'un accompagnement à la suite de son burnout (bien avant le BC) :

« Je me fais suivre par un coach, on essaie d'identifier tout ce qui a pu mener à ce burn-out, sachant que... voilà, une grosse partie... enfin, le plus gros facteur est un facteur de type personnel, de type personnalité, perfectionnisme et ne connaissant pas ses limites ! A la limite du 'workaholic' on va dire ! (rire)... c'est-à-dire, je suis une personne qui, qui... voilà, j'ai vraiment du mal à me reposer ou à ne rien faire, ça c'est quelque chose qui n'est pas dans mes habitudes. (...) On a travaillé ça pendant quelques mois. » (Emilie, Formatrice dans un CISPA, 45+, burnout)

Cette meilleure connaissance de sa personnalité au travail permet ensuite de mieux comprendre certaines situations vécues au travail, notamment certains conflits avec des collègues, et de reconnaître sa part de responsabilité dans la situation :

« Ça aussi, le bilan m'a permis de, de découvrir. Je ne savais pas du tout. Euh, elle m'a expliqué qu'il y avait 2 types de fonctionnement en terme de personnalité, il y a les gens qui fonctionnent dans ce qu'elle appelait ... la vision linéaire (...) Donc une chose va amener une autre, (...) Elle dit les gens qui sont, qui sont dans un autre type de fonctionnement et je suis clairement comme ça, (...) Elle dit, c'est des personnes qui vont penser à un truc, puis un autre, un autre, un autre (...) et c'est pour ça que, parfois certaines personnes ont du mal à me suivre (rire) » (Colette, responsable dans un centre d'action interculturelle, CESS MAX).

« Mais c'est par les tests auxquels j'ai répondu, parce que j'avais toujours des tests, un questionnaire ou quoi, et puis quand je voyais cela avec la conseillère, bin voilà, on en discutait, et c'est comme ça que j'ai pu me rendre compte que, oui, j'avais parfois peut-être des attitudes... qui n'avaient pas lieu d'être quoi ! De mettre des murs comme ça, c'était excessif ! Et aussi dans... comment aborder la responsable. Parce qu'à un moment, j'avais peur de la responsable ! » « mais il y a des choses, avec mes collègues, par exemple, suite à, fin, la grosse altercation avec ma coordinatrice, je ne me suis pas sentie soutenue, mais je ne saurais pas me sentir soutenue, puisque je n'avais pas expliqué à mes collègues ! » (Corine, puéricultrice garde d'enfants malades à domicile, 45+, CESS MAX).

Cette prise de conscience a entraîné, chez certaines personnes, un changement d'attitude au travail :

« parce qu'avant, j'en voulais à l'équipe (rire) ! J'arrivais, peut-être avec, pas des pieds de plomb, enfin, quoique, oui, me dire, oué mais bon, ça va encore être toujours la même chose, toujours un qui fait ci, un qui fait ça, l'autre qui ne fait rien, enfin bref, voilà, critiquer ! Maintenant, voilà, j'ai l'impression d'être beaucoup plus libre, et de moins avoir de reproches à faire quoi ! Et d'être beaucoup plus ouvert, enfin, oui, ouvert, attentif quoi ! Et finalement, ça revient dans les deux sens, parce que j'ai des retours, des retours positifs, de dire, tiens, tu ne veux pas que je te rende un service, ou que je fasse une réservation de salle pour toi ? Et ça coule tout seul ! Avant, j'aurais dit, non je fais tout parce que, bin comme ça je suis sûr que c'est bien fait ! » (Bernard, éducateur dans une organisation de jeunesse, 45+, santé).

« Quand on a des réunions, c'est très rare, mais quand on a des réunions, je change de place et j'essaie d'ouvrir le dialogue ! Même avec une collègue qui a la même ancienneté que moi, je réessaye d'ouvrir le dialogue. » (Corine, puéricultrice garde d'enfants malades à domicile, 45+ CESS MAX)

« Le transfert des compétences que j'ai acquises durant ce BC, heu... comment dire ? se développe encore aujourd'hui ! (...) je me dis, bin tiens, au niveau de la collaboration, dans mes interactions, même en pleine réunion zoom, je vois parfois mes limites, je prends conscience de certains comportements que j'ai, et du coup j'ai toujours cette référence à ces tests, à ces éléments qui ont été relevés et qui me font dire, bin tiens, qui attirent mon attention, et qui... voilà, c'est comme si je voyais des exemples dans ma vie quotidienne qui illustrent finalement ces tests assez théoriques ! » (Emilie, formatrice dans un CISI, 45+, santé)

« Elle a dit que les gens trop perfectionnistes, en général, ils posent problème par rapport à leur entourage ». « Je sais qu'il faut prendre du recul à certains moments. Pour ne pas retomber dans le même engrenage, puisqu'elle m'a pointé mes défauts. Mon boulot est toujours bien fait mais je ne me mêlerai pas de celui d'à côté ». (Yvonne, ouvrière logistique dans un SRA, 45+, CESS MAX)

Et quand c'est une personne qui a une fonction de responsable dans son institution, c'est parfois à une évolution de sa manière de manager son équipe que cette prise de conscience conduit. Laurence a analysé son type de management dans le cadre du bilan de compétences. Cela lui a apporté beaucoup d'informations précieuses sur elle-même :

« Ça me permettait d'avoir quelqu'un qui me renvoyait quelque chose de précis. (...) ce n'est pas un thérapeute, le but n'était pas de rentrer là-dedans. Elle m'a fait comprendre aussi que je n'avais pas besoin... de thérapie. Ça m'a ouvert des pistes, écrites noir sur blanc, par quelqu'un d'autre, des choses qu'on ne sait pas concrétiser, comme cette histoire de management directif... » « Je me doutais bien que j'avais un problème de management, mais dire que c'était celui-là qui posait problème, que le participatif était trop pris en charge, ça ouvre les yeux sur pas mal de choses. Ça fait changer les choses. (...) si je ne l'avais pas fait, je ne serais pas là où je suis maintenant. » (Laurence, responsale d'un service d'Aides familiales, 45+)

Cette meilleure connaissance de soi résonne parfois avec une prise de conscience de certaines faiblesses :

« parce qu'on sait où le bât blesse, ce qui alourdit le processus quoi. En général, les faiblesses, c'est ce qui est le plus difficile à regarder. C'est le boulet qu'on traîne derrière soi mais qu'on ne regarde pas. Et là on vient chercher le boulet, on le met devant, on le décortique et on le démonte, et on le prend en main plutôt que de le tirer quoi. » (Mathieu, éducateur dans un SRJ, 45+, Santé)

Cette meilleure connaissance de soi contribue parfois à objectiver que l'occupation professionnelle de la personne ne lui convient pas car ne correspond pas à sa personnalité ou

à ses valeurs. C'est le cas de Perrine qui a pu, grâce à certains tests, objectiver que son activité professionnelle ne lui permettait pas d'appliquer des valeurs importantes à ses yeux :

« Ça a quand même été une révélation, parce que c'est vrai que je sens du désagrément, un peu de mal-être et tout ça, je ne mettais pas vraiment des mots, mais en fait, toutes mes valeurs, il n'y en a qu'une que je pouvais appliquer, et encore, c'est une, entre guillemets, secondaire, c'était la bonne humeur, boute en train, enfin, ce n'est pas le truc le plus important ! » (Perrine, infirmière en maison de repos, 45+)

#### **4.8.2. Une plus grande confiance en soi**

L'évolution des représentations touche également à la confiance en soi et en ses capacités. Grâce à la mise en lumière des compétences des personnes accompagnées, le bilan de compétences contribue à renforcer cette confiance en soi des bénéficiaires.

« Et donc le bilan m'a permis de... de vraiment ouvrir les yeux sur, en gros, tout ce dont je suis capable. » (Colette, responsable dans un centre d'action interculturelle, CESS MAX)

« Ça a permis de mettre des mots, et de, en fait, c'est comme si, donc tout ce que j'avais fait, tout ce que j'ai développé comme compétences dans ma vie professionnelle, c'est comme si ça avait fait des tas, et là, c'est comme si le BC, il avait vraiment permis, genre, d'appuyer sur ces tas pour faire le jus de ces tas ! De tous ces ingrédients-là ! Vraiment pour avoir l'huile essentielle un peu comme ça ! Ça m'a permis de mettre des mots précis en fait ! Et ça m'a vraiment permis de me rendre compte... de toutes les compétences que j'avais acquises en fait ! Parce qu'en 10 ans, mine de rien, bin j'ai appris énormément en fait ! » « Ça a vraiment agi au niveau de ma légitimité et de ma confiance en moi, en fait ! » (Masha, responsable d'activités, éducation permanente, CESS MAX)

Cela permet ensuite aux personnes de revenir sur leur lieu de travail avec plus d'assurance et d'affirmation de soi-même. 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 :

« Ce qui a beaucoup changé depuis le bilan, c'est mon état d'esprit. J'arriver à relativiser les choses ». « J'ai pris un peu de distance par rapport à mon poste. Je me remets moins en question. Je m'affirme plus. Je décide maintenant de ne pas prendre en charge certaines choses que j'estime ne pas devoir prendre en charge ». « Maintenant, grâce au bilan, je sais ce que je veux, je sais dire plus facilement oui/non, je sais mettre des balises. Mais le malaise qui était là, il est toujours là. Mais je vois les choses autrement maintenant » (Catherine, cadre infirmière en hôpital, 45+).

« J'ai dit à (sa coordinatrice), devant elle, parfois c'est difficile de communiquer avec toi. Que ... c'est quelque chose que je n'aurais pas dit avant d'avoir fait mon bilan de compétences ! Je n'aurais pas dit ! » (Corine, puéricultrice garde d'enfants malades à domicile, 45+, CESS MAX)

Le bilan a en quelque sorte outillé certaines personnes pour aller « négocier » avec leurs collègues ou leur direction afin de modifier leur situation :

« 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 ». « Je pense que ça m'a permis d'avoir plus une position claire à certains moments. Parce que ça permet un certain recul, on analyse... » (Marie éducatrice et logopède, secteur handicap, 45+).

Laurence, quant à elle, a voulu clarifier sa fonction. Elle a demandé un entretien trimestriel pour accompagner l'évolution de sa fonction. Le but est de montrer à sa direction les diverses tâches qu'elle réalise et de les redistribuer en distinguant ce qui relève de sa fonction et ce qui devrait être délégué. Cela permet à la fois de clarifier sa fonction et de faire en sorte que sa direction réalise l'éventail des tâches qu'elle prend en charge, c'est source de reconnaissance. Cette meilleure affirmation de soi au travail est directement liée à une amélioration de la confiance en soi, ce à quoi le bilan de compétences a certainement contribué selon Viviane :

« Du fait que j'ai pu définir un peu mieux mes capacités et le fait que j'ai repris confiance en moi, ça me permet aussi de temps en temps de dire « hé stop, maintenant, moi je ne veux plus que ça fonctionne comme ça ! Puisqu'on me demande de faire ça, alors pour que ça fonctionne bien, pour que j'arrive à le faire, on va le faire à ma sauce ! » Et donc j'impose des choses ! J'impose un cadre dans ce qu'on me demande ! Parce qu'autrement ce n'est pas possible, donc... » « C'est un changement par rapport à avant, parce que quelque part, du fait que j'ai plus confiance en moi, ça m'a permis quand même de mettre un peu plus de limites ! Et ça, c'est ce qu'il m'avait dit, je disais toujours oui oui oui oui ! » (Viviane, Secrétaire dans une structure résidentielle pour PSH, CESS MAX, 45+, problèmes de santé)

#### **4.8.3. Une autre lecture de la situation professionnelle**

Pour rappel, la situation professionnelle n'a pas nécessairement changé suite au bilan de compétences. Dans ce cas, l'effet du bilan de compétences se perçoit dans le fait qu'il a permis de développer un nouveau regard sur la situation :

« Je pense que j'ai un autre regard. Je pense qu'il y a certaines choses que j'arrive mieux à relativiser » (Alice, infirmière en Chef en hôpital, 45+).

Alice se sent plus sereine au travail qu'avant de démarrer le bilan de compétences. Celui-ci lui a fait mesurer à quel point elle est passionnée par son métier et par le domaine dans lequel elle travaille ; qu'elle y est profondément attachée ; qu'elle y a construit une certaine identité professionnelle :

« Dans le bilan de compétences, est revenu le fait que je reste passionnée par mon travail. Le domaine de la transplantation hépatique reste un domaine qui me passionne. C'est un domaine dans lequel je suis depuis 27 ans, donc les médecins et la majorité des collaborateurs médicaux et paramédicaux, hormis mon équipe infirmières, ce sont des personnes avec qui on a presque créé ce service » (Alice, infirmière en Chef en hôpital, 45+).

Pour Béatrice, le bilan de compétences lui a fait prendre conscience qu'elle aimait son travail, sa fonction au sein de son institution et surtout, qu'elle s'y sentait à sa place. Elle a pu, avec le soutien du conseiller, dégager tous les aspects positifs et négatifs de son travail, du secteur dans lequel elle évolue, pour pouvoir cerner ce qui est important pour elle et faire les choix nécessaires en fonction de cela :

« 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. » (Béatrice, Secrétaire dans un service d'aide aux victimes et aux détenus, CESS MAX).

C'est aussi le cas d'Isabelle qui, par ailleurs, réalise que sa situation professionnelle lui permet de développer des projets hors de son travail principal :

« Disons que j'ai plus conscience de ma place, et je l'accepte mieux. Parce qu'au début, j'avais envie d'évoluer là où j'étais, dans mon travail, et puis le bilan de compétences m'a fait prendre conscience que je ne pourrais pas. Mon employeur est complètement fermé. Ça ne m'a pas donné envie de partir. Disons que j'accepte, je prends le bon côté, ça me permet de faire aussi avec mes horaires ce que j'ai envie chez moi, et j'évolue plus à ce niveau-là quoi ». « Elle m'a bien cernée. Elle est arrivée à me faire prendre conscience et me faire accepter la situation telle qu'elle l'est ! (...) Je ne vais pas dire non plus qu'elle m'a fait me résigner, ce n'est pas cela. Elle voulait bien aller dans une autre direction avec moi, voir d'autres formations qui (...) mais moi je n'ai pas voulu parce que l'horaire que j'ai est quand même très confortable. Je suis tout près. » (Isabelle, Cuisinière-intendante en Maison de repos, CESS MAX)

Pour un certain nombre de personnes, le bilan de compétences a joué un rôle de confirmation du parcours professionnel :

« La lecture de mon parcours, elle est restée la même, mais elle me réconforte. » « Je me suis pas loupé ». « Je commence à comprendre que je suis fait pour ça ». « Le choix que j'ai fait, je l'ai bien accompli, et je pense que je peux encore apporter quelque chose dans ce domaine. C'est un réconfort. » (Marc, éducateur dans l'aide à la jeunesse, 45+)

Le témoignage d'Anne va également dans ce sens :

« Non seulement, cela montre que je me connais bien moi-même, mais en plus, par rapport à mes ambitions de quand j'avais 18 ans, je suis dans la ligne complète, et donc ok, je suis bien à ma place ! (...) C'est cohérent ce que j'ai mis en place, c'est cohérent ce que je fais pour l'avenir, donc voilà... tout ça est aussi extrêmement rassurant ! » (Anne, directrice adjointe d'une structure résidentielle pour PSH, problèmes de santé)

## **5. Focus sur les groupes à risques**

Et les publics-cibles appartenant aux groupes à risques ? Quelle est leur situation avant le bilan ? Comment a-t-elle évolué à la suite du bilan ? Celui-ci répond-il bien à leurs besoins ? Nous avons comparé l'ensemble des résultats pour les trois publics-cibles de cette étude :

- Les personnes ayant 45 ans ou plus (45+) (40% de l'échantillon) ;
- Les personnes ayant un problème de santé (SANT) (21% de l'échantillon);
- Les personnes ayant un niveau de qualification ne dépassant pas le CESS (CESS MAX) (20% de l'échantillon).

### **5.1. Des situations spécifiques avant le bilan de compétences ?**

#### **5.1.1. Les personnes CESS MAX**

Concernant leur situation professionnelle et leurs conditions de travail, les CESS MAX se distingue des autres par certains traits :

- Elles sont moins nombreuses à considérer qu'elles gagnent suffisamment leur vie (50,7% contre 61,4%) ;
- Elles sont significativement plus nombreuses à estimer qu'elles sont confrontées à des risques physiques au travail (58,5% contre 29,3%) en lien avec des tâches qu'elles considèrent plus fréquemment comme physiquement éprouvantes (51,2% contre 25,6%);
- Elles semblent également plus exposées à des tâches routinières (64,8% contre 45,2%).

S'agissant des aspirations professionnelles, les CESS MAX sont légèrement plus nombreuses à souhaiter plus de responsabilités et d'autonomie, suivre des formations, bénéficier d'un meilleur salaire (32,9% contre 21,3%) et diminuer le stress au travail (47,4% contre 37,9%).

Au niveau du rapport au parcours professionnel, les CESS MAX se démarquent par une proportion plus importante de personnes exprimant des regrets par rapport à certains choix d'orientation professionnelle passés (77,9% contre 58,4%) :

« Ça c'est mon grand regret mais bon, voilà je pense que chacun a son parcours. » « Au départ, en fait, je n'ai pas eu l'opportunité comme tout le monde de choisir mes études. C'est comme ça, c'est la vie. »

Comme on le voit ci-dessous, c'est parfois le manque de perspective d'évolution professionnelle associé au niveau de diplôme qui est à l'origine de ces regrets. Certain.es perçoivent que leur niveau de qualification les freine par rapport à certaines orientations professionnelles :

« La sensation de ne pas être diplômée d'autre chose, je trouve que, oui, j'ai une sensation d'être un petit peu enfermée aussi dans le milieu par rapport à ça, ou en tout cas de ne pas revendiquer un autre poste dans le théâtre où je pourrais sortir de la technique mais où ils auraient quand même besoin de compétences techniques parce que justement j'ai pas un diplôme, à la province, ils ont ouvert une nouvelle salle, ils n'engageaient que sur diplôme ! Mais que sur diplôme ! » (Louna, régisseuse dans un théâtre, CESS MAX)

« En fait, malheureusement, dans nos branches, on ne peut pas évoluer. On ne peut pas passer administratif, directeur. Et donc, c'est ce blocage aussi là qu'on ne peut pas évoluer dans notre boîte. Et je sais que si je suis puériculteur, je resterai toute ma vie puériculteur. » (Emeric, puériculteur dans une crèche, CESS MAX)

« Au début que je cherchais du travail, je postulais dans les crèches communales, mais avec le diplôme que j'ai, c'est comme si j'avais rien. Il faut être puéricultrice pour pouvoir être engagée dans les crèches communales. Donc il fallait vraiment cibler les crèches privées sinon ce n'était pas possible. (...) Être puéricultrice, c'est plus reconnu qu'auxiliaire de la petite enfance. J'ai essayé dans d'autres communes mais c'était exactement pareil. » (Agnès, auxiliaire de l'enfance en crèche, CESS MAX)

Louna attend du BC qu'il lui permette de

« définir, même si on n'a pas ces papiers, ces diplômes-là, les compétences qu'on a et pouvoir les faire, les valoriser, je trouve ça important, le bilan de compétences, c'est ce que je souhaite faire avec cette dame. » (Louna, régisseuse dans un théâtre, CESS MAX)

Ce manque de perspective et/ou de valorisation des compétences est parfois lié à un parcours marqué par des épreuves générant un sentiment de dévalorisation, d'abord vis-à-vis des parents qui espéraient des choix d'études différents, et ensuite vis-à-vis de l'école, du monde du travail, et plus largement de la société. C'est par exemple le cas d'Emeric, puériculteur dans une crèche, qui a eu des conflits avec ses parents concernant le choix de ses études. Ses parents souhaitaient qu'il fasse de « grandes études », alors que lui a su assez vite qu'il voulait aller vers un « métier de base ». C'est aussi le cas d'Agnès, auxiliaire de l'enfance, qui a connu de grosses difficultés d'intégration dans la crèche où elle travaille. Elle s'est longtemps sentie rabaisée car elle avait le sentiment de ne pas être considérée au même titre que ses collègues puéricultrices.

« Au début que je travaillais dans la crèche, on me reprochait beaucoup que je n'étais pas puéricultrice. Ça m'a beaucoup remise en question. Je me demandais si j'étais à la bonne place. On me disait « mais toi tu n'es pas puéricultrice » donc pour moi c'était un peu rabaisant. Maintenant j'ai moins ce problème-là mais quand j'ai commencé, ça a été comme ça pendant des mois et des mois. C'était ma hantise quand j'entendais cette phrase. C'est comme si moi, j'étais moins qualifiée qu'une puéricultrice ». « Non mais vraiment, j'en ai bavé (...) Tout ce que je faisais devait être regardé de haut, de gauche à droite parce que je n'étais pas puéricultrice. (...) J'avais même pensé carrément arrêter tellement c'était presque du harcèlement. Il y avait des collègues, c'était trop. Heureusement, j'ai passé ce cap mais j'en ai bavé pour arriver où j'en suis. Quand on vous regarde dans tout ce que vous faites, évidemment même si vous savez le faire, vous allez le faire de travers, ça c'est sûr et certain. Même que vous savez comment faire. C'est certain vous allez être à côté de la plaque. » (Agnès, auxiliaire de l'enfance en crèche, CESS MAX)

Le faible niveau de qualification peut générer des doutes concernant ses capacités à mener à bien les différentes tâches professionnelles. C'est le cas de Viviane qui a un poste de secrétaire dont les limites sont très floues et qui doit régulièrement assumer des nouvelles tâches pour lesquelles elle n'est pas préparée :

« J'ai fait ma bosse, au fur et à mesure, donc je vole chaque petite chose, chaque information que je peux avoir, et j'en fais quelque chose, mais au bout du compte, je veux dire, ça me demande beaucoup d'énergie, parce que, parfois je doute un petit peu de moi du fait que je ne suis pas diplômée, je me dis tiens, est-ce que je suis dans le juste ? » (Viviane, Secrétaire dans une structure résidentielle pour PSH, CESS MAX, 45+, problèmes de santé)

Elle a le sentiment qu'on lui demande d'effectuer des tâches qui sont hors de sa fonction. Toutefois, elle a des difficultés à dire « non » car elle ne voudrait pas qu'on associe son refus à une forme d'incapacité liée à son faible niveau de qualification :

« et maintenant j'ai le CA qui exige beaucoup de choses, ‘oui enfin, vous êtes quand même capable de faire ça, vous n’êtes pas une idiote.’ (...) Mais j’ai l'impression que j’ai toujours ce chic de, on me demande quelque chose, et j’essaie de le faire. Ou alors, un problème se pose, et j’ai toujours ce chic d’essayer de trouver la solution ! (...) souvent, on me fait des demandes peu claires, et en fait (...) je réponds à la demande mais c'est pas vraiment clair. Et ensuite, je suis prise dans un engrenage, où on me demande encore plus ! » « Alors qu'il y a des personnes qui disent carrément « non » ! » (Viviane, Secrétaire dans une structure résidentielle pour PSH, CESS MAX, 45+, problèmes de santé)

Elle associe aussi le fait de dire « non » à une prise de risque qu'on ne peut pas se permettre quand on a un faible pouvoir de marché à cause du faible niveau de qualification :

« ah oui pas diplômée, situation monoparentale, femme de 50 ans... vous savez, votre direction, quand elle va vous demander de faire des heures sup, il y a intérêt à être conciliant ! Et ça, y'a rien à faire, c'est quelque chose, on pense souvent à ça ! Je veux dire, à 20 ans, j'en avais rien à faire, maintenant, mes enfants aussi me disent, oui mais maman, on aimerait bien partir d'ici, mais moi je n'ose pas faire de projet parce que je ne sais pas ! (...) donc quelque part, c'est se dire, j'ai ma place, je suis contente d'avoir ma place, mais fais pas trop ta difficile, parce que... »  
« Peut-être que des personnes comme moi, on en fait un peu trop ! On en fait trop parce qu'on a une espèce de frustration ! De voilà, on veut être reconnu, donc on en fait un peu plus ! Mais franchement, je pense que les personnes peut-être plus diplômées ont ce luxe (...) se donner le luxe de dire non ! » (Viviane, Secrétaire dans une structure résidentielle pour PSH, CESS MAX, 45+, problèmes de santé)

Ces situations donnent l'envie à certain.es de refaire des études supérieures afin d'ouvrir le champ des possibles professionnels. Mais le souhait de faire des études supérieures peut renvoyer aussi à une sorte de « revanche » sur la vie, ou une façon de « prouver » à soi-même et aux autres qu'on est capable de réussir des études supérieures. Colette a longtemps regretté de ne pas avoir fait d'études supérieures. Elle explique cette situation par la façon dont elle a été orientée à la fin de ses études secondaires. Se lancer dans des études supérieures, pour elle, c'est une « revanche sur la vie » :

« Voilà, et j'avais une fille avec qui je travaille, une femme avec qui je travaillais, avec qui je m'entendais super, avec qui je m'entends toujours très bien aujourd'hui, euh, qui a fait la FOPA ! Et donc elle me dit, bin tiens, c'est la licence en sciences de l'éducation. Je pense que Euh, ... et donc elle m'en parle, elle m'en parle... Puis ça commence à me travailler. Donc je me dis mais tiens, ouais, ça m'intéresserait, et puis je sais pas. Voilà, il y a un déclic qui s'est fait. Je me suis dit 'Bah tiens je vais tenter ma chance' alors que je n'étais pas sûre de moi. J'avais été marquée par cette histoire de diplôme de maturité et on m'avait clairement fait comprendre que j'étais pas apte à faire des études universitaires, donc j'avais en gros une petite revanche sur la vie. » (Colette, responsable dans un centre d'action interculturelle, CESS MAX)

Mylène a également partagé le récit de sa scolarité difficile et des confrontations qui l'ont amenée à se dévaloriser. Pourtant, elle raconte qu'au niveau professionnel, elle s'est toujours débrouillée et qu'elle a pu développer beaucoup de compétences. Elle s'est lancée dans des études de secrétariat qui l'ont confortée dans ses compétences :

« Et donc j'ai commencé, j'ai fait une formation, là, j'ai fait une formation d'un an en secrétariat, où je me suis découverte capable d'étudier, et avec facilité, j'étais vraiment étonnée de moi-même en me disant, mais en fait, c'est pas moi qui suis bête, c'est l'école qui n'est pas adaptée

du tout à moi, et à ma façon de fonctionner, à ma façon d'étudier, parce que j'avais... en fait, clairement, j'étudiais pas, ça roulait tout seul, j'étais... » (Mylène, Secrétaire et comptable, CESS MAX)

Malgré ces « preuves » de ses capacités, Mylène reste fort impactée par sa scolarité difficile et elle mobilise le bilan de compétences pour confirmer ses compétences et se sentir plus légitime dans le monde du travail :

« Oui, mais ça, je vous avoue que, moi, ce système m'a bien fracassée, parce que moi, je n'y crois pas. Et c'est une des raisons aussi que je veux faire ce bilan. En fait, je veux qu'on me dise de quoi je suis capable, parce que moi, je n'ai pas de papier qui m'atteste que, oui, en fait, je suis capable de faire ça. Il n'y a que moi qui me dit ça. Et je le vois bien. Je suis douée dans beaucoup de choses, mais je n'arrive pas à m'accorder ce... » (Mylène, Secrétaire et comptable, CESS MAX)

Une caractéristique souvent rencontrée chez les personnes CESS MAX, c'est qu'elles ont développé toute une série de compétences, qu'elles ont eu un grand nombre d'expériences professionnelles, qu'elles ont suivi de nombreuses formations... Et certaines défendent leurs compétences et leur expertise issues de l'expérience, elles en font une force, un atout :

« En fait, j'en suis vachement fière de mon parcours, parce que j'ai pas du tout un parcours rectiligne en fait ! Et voilà, je me rends compte que, finalement, c'est intéressant, parce que quand je travaille, je rencontre des jeunes qui font, alors, comment ça s'appelle ? Des masters... fin, olàlà,... comment ça s'appelle ? Ils font des masters en gros pour travailler dans le secteur socio-culturel ! (rire) mais alors, moi ça me fait tellement rire quoi, parce qu'ils sont tellement, mais tellement loin de la réalité ! Je ne sais pas ce qu'on leur raconte, mais ils sont complètement à côté de la plaque hein ! Franchement ça fait peur ! Aaah, mon Dieu ! Genre, oulà, ah ouais, ok, ‘t'as fait 5 ans d'étude, et tu sais pas... y'a des trucs de base...' Oulà, ils sont tellement loin du monde du travail quoi ! Et donc, en fait moi, je me sens forte justement, alors voilà, j'ai pas fait un master en, je ne sais plus comment ça s'appelle, en sciences de je sais plus quoi, (...) Quand ils me disent ‘t'as fait quoi comme études pour faire ce que tu fais ?' alors je dis ‘j'ai fait ça, et puis j'ai fait ça, et puis j'ai fait ça', et puis j'ai aussi beaucoup travaillé dans les restaurants, et voilà, dans des petits magasins, après je suis devenue vendeuse, responsable de tout ce qui était les franchisés à l'étranger en fait, donc j'allais visiter à l'étranger... » (Masha, responsable d'activités, éducation permanente, CESS MAX)

### **5.1.2. Les personnes ayant un problème de santé**

Pour rappel, les problèmes de santé sont fréquents parmi les personnes qui démarrent un bilan de compétences. Ainsi, 7,6% des personnes estiment avoir un état de santé mauvais et 37% parlent d'un état de santé moyen. Phénomène plus inquiétant : 57,4% des personnes estiment que leur état de santé s'est détérioré ces derniers temps. 18,4% sont en incapacité de travail à temps plein, et 4,7% à temps partiel. La moitié d'entre elles attendent du bilan qu'il leur permette de trouver des pistes pour favoriser leur retour au travail dans de bonnes conditions. Les manifestations d'épuisement fragilisent particulièrement les individus dans leur confiance en l'avenir, notamment professionnel. Ainsi, plus de 80% des personnes ayant mobilisé le bilan de compétences notamment pour des raisons liées à la santé attendent du dispositif qu'il leur permette de se protéger d'un éventuel épuisement professionnel (physique et/ou psychique) qu'ils craignent.

Les personnes ayant un problème de santé se distinguent d'abord par une insatisfaction plus prononcée concernant leur situation professionnelle globale (70,6% d'insatisfaites contre 57,1% parmi les personnes n'ayant pas de problème de santé). Elles ont par ailleurs une perception globalement plus négative concernant leurs conditions de travail, le sentiment de reconnaissance et de soutien, d'autonomie, et plus de craintes concernant l'avenir. Comme les CESS MAX, elles présentent une différence significative concernant la perception des tâches physiquement éprouvantes et la confrontation à des risques physiques. Etant donné leurs problèmes de santé déjà existants, on peut faire l'hypothèse que c'est plutôt en lien avec le caractère inadapté de certaines tâches à leur état de santé.

Avec l'âge, la pénibilité du travail provient également de la charge mentale et émotionnelle liée à la nature du travail et à la confrontation à la détresse des personnes prises en charge. Par exemple, Françoise parle de cette fatigue morale résultant du fait de travailler avec des personnes âgées, souvent grabataires.

« Les premières années, c'était très bien. Les dernières années, c'était travailler, travailler et puis le soir, j'étais épuisée. Finalement, ça prend le dessus sur la vie privée. Je me souviens, le dimanche, bien souvent, je devais me reposer, pour reprendre correctement le lundi. Les derniers temps, c'était pénible avec cette douleur au bras, et puis cette fatigue physique et sans doute aussi morale. Ça devenait lourd certainement avec l'âge puisque quand j'ai commencé, je n'avais que 24 ans. La mort et les gens vraiment grabataires, je ne réfléchissais pas plus. Après avec le temps, on voit ses parents vieillir, on réfléchit un peu plus à ça. Ça devient lourd à supporter au quotidien, d'être toujours dans cette ambiance-là. Finalement, ça jouait aussi sur la fatigue. » « Je regrette un peu maintenant parce qu'une bonne partie de mes problèmes viennent du travail et peut-être que j'ai un peu exagéré. J'ai attendu trop longtemps pour prendre le congé de maladie. » (Françoise, kinésithérapeute en maison de repos, 45+, problèmes de santé physique).

Concernant les aspirations professionnelles ou l'analyse du parcours professionnel, ce groupe ne se distingue pas vraiment du reste, à ceci près qu'il présente une proportion plus importante de personnes souhaitant un aménagement de leur poste de travail afin qu'il corresponde mieux à leur état de santé, ce qui semble logique. Mais par rapport à cette attente, certaines témoignent de craintes par rapport à la réaction de leur direction. Aménager le poste de travail pour des raisons de santé implique d'en faire la demande à sa hiérarchie et d'être transparent par rapport à ses problèmes de santé. Certaines personnes craignent des conséquences sur leur carrière à la suite de la communication concernant leurs problèmes de santé. C'est ce qui les pousse parfois à ne pas en parler, à forcer au travail et à aggraver leurs problèmes de santé :

« C'est ça vraiment le problème qu'on n'ose pas non plus demander à l'employeur (d'adapter le poste) parce qu'on se dit qu'il préférera sûrement quelqu'un de jeune et en bonne santé. C'est ça le dilemme aussi parce que si on se plaint trop de sa santé, on risque d'être mis de côté. » (Françoise, kinésithérapeute en maison de repos, 45+, problèmes de santé physique)

De ce fait, elle n'a pas ralenti la cadence :

« Les 4-5 dernières années, je sentais que physiquement, je sentais que ça n'allait plus mais j'ai forcé et finalement... » (Françoise, kinésithérapeute en maison de repos, 45+, problèmes de santé physique)

Elle est à présent en incapacité de travail pour des problèmes de tendinite à répétition au niveau des bras et des épaules.

« J'avais déjà des tendinites depuis 2010 au poignet droit puis au poignet gauche et depuis janvier 2013, j'ai eu des douleurs dans les biceps, les épaules. On a immobilisé un peu ce bras-là puis c'est venu à l'autre bras donc ce n'était plus possible du tout. Pendant les 2 premiers mois de la maladie, je ne savais vraiment plus rien faire, ni même me faire à manger. Et puis au fur et à mesure du repos, ça va nettement mieux mais dès que j'essaye de re-masser, ça brûle. Enfin, maintenant, je suis en congé jusqu'au 31 décembre donc je profite un peu de cette période pour essayer de faire ce bilan, en dehors de mon travail. » (Françoise, kinésithérapeute en maison de repos, 45+, problèmes de santé physique)

### **5.1.3. Les personnes de 45 ans et plus**

Les personnes de 45 ans et plus ne se différencient pas particulièrement du reste de l'échantillon concernant les conditions de travail. Concernant la perception du parcours professionnel, elles sont moins nombreuses à considérer qu'elles n'ont pas encore trouvé le travail qui leur permet de se réaliser (48,3% contre 64,6%). Si cela peut paraître logique et rassurant, on peut aussi mettre en avant que près de la moitié des personnes de 45 ans et plus n'ont donc pas encore trouvé cet emploi qui leur permet de se réaliser ce qui pourrait signifier, pour une partie d'entre eux, une certaine urgence dans le cadre du bilan de compétences.

Les personnes de 45 ans et plus se distinguent concernant leur perception de la possibilité de trouver un autre emploi facilement. Elles sont significativement plus nombreuses à considérer qu'elles ne trouveraient pas facilement un autre emploi (49,1% contre 25,6% pour personnes hors publics cibles). Cela résonne avec les propos d'un certain nombre de personnes en entretien qui expriment l'impression que le marché de l'emploi n'est plus très ouvert pour elles en raison de leur âge.

« Donc la première, les contraintes familiales que j'ai construites, et la deuxième c'est, je dirais, mon âge. J'ai 45 ans, et... même si ça ne me dérange pas de travailler encore plein d'années, je sais que, sur le plan de la société, ça devient un passage difficile. On est plus catégorisé dans... heu, « il devient âgé pour être engagé ». On préfère un plus jeune quoi. (...) si moi je change de boîte, ou que je change de projet, je dois vraiment bien réfléchir, car c'est probablement mon dernier ! (...) je suis dans la dernière ligne droite où, voilà... il faut que ce soit le bon pour que je puisse aller jusqu'au bout ! » (Mathieu, éducateur dans un SRJ, 45+, burnout).

« C'est vrai, j'ai 54 ans, je suis à la fin de ma carrière, personne n'a envie d'engager quelqu'un sur la fin de sa carrière. Mon mari m'a dit quelque chose, et je pense qu'il n'a pas tort : il m'a dit "ta carrière elle est derrière toi (...) Tu la termines maintenant" » (Catherine, cadre infirmière en hôpital, 45+)

Certaines personnes se remettent également en question concernant leur capacité à offrir des prestations professionnelles de qualité, à garder la même cadence, la même performance, etc...

« Je me rends bien compte que j'ai de l'expérience par rapport à ce que je fais depuis longtemps. Mais je vois aussi que les jeunes ont plein de souplesse et de capacité que je n'ai pas. D'où pour un patron, suis-je encore intéressante sur le marché de l'emploi ? » (Marie, éducatrice et logopède, secteur handicap, 45+).

Cela explique sans doute également qu'elles présentent moins fréquemment le souhait d'un changement de situation professionnelle (le changement de fonction, de secteur, d'employeur, etc.) comme si elles avaient déjà intégré, pour une partie d'entre elles, que le champ des possibles étaient relativement restreint en raison de leur âge. Pour toute une série de personnes plus âgées, en effet, il y a peu de perspectives de changement professionnel. Elles semblent

parfois « résignées » à terminer leur carrière là où elles sont et attendent du bilan des solutions pour se remotiver et retrouver de l'énergie au travail pour les dernières années de la carrière. Corine (puéricultrice garde d'enfants malades à domicile, 45+, CESS MAX) a 57 ans et sait qu'elle ne trouvera pas un autre emploi. Elle veut « retrouver de l'énergie » pour tenir jusqu'à la fin de sa carrière. On pourrait résumer la position des 45+ par cette courte intervention d'Inès en envisageant le nombre d'années qu'il lui reste à travailler avant de partir à la retraite :

« À la fois parce que c'est court et que c'est encore long ! C'est court pour un changement radical. Et c'est long si c'est pour rester dans une situation... » (Inès, assistante sociale dans le secteur de l'immigration, 45+)

Un certain nombre de personnes nous ont parlé de remises en question liées à l'âge, notamment consécutivement à l'arrivée des nouvelles générations sur leur lieu de travail et aux difficultés de collaboration avec celles-ci. Marie est confrontée lors de l'entretien AVANT à un « choc des générations » depuis l'engagement de masse de nouveaux ou nouvelles collègues au sein de l'institution.

« Le fait d'avoir toute cette flopée de jeunes, qui ont été formés autrement, qui viennent avec des bagages, des outils différents, et finalement, quand on vieillit, il y a des collègues qui s'en vont, on se retrouve un peu très seul à penser comme on pense et parfois on se questionne. On se demande si on a raison. Parce que d'un côté, on a l'expérience. Et c'est vrai que parfois, il ne faut pas trop revenir avec l'expérience, mais parfois, il y a de l'expérience qui est bonne à partager. C'est un peu bête quand on voir les jeunes qui ne veulent pas écouter les vieux... » « Le fait que je suis plus âgée, par rapport à des jeunes, qui sont plus nombreux, ça crée des clivages. Je pense que c'est tout à fait normal, que c'est comme ça. Quand on travaille avec des personnes du même âge que soi, on a les mêmes préoccupations, et même si on veut avoir plus de contact avec les jeunes, on n'a pas les mêmes repères, on n'a pas les mêmes intérêts culturels, les mêmes partages... automatiquement, ça crée moins de connivence et de confiance. Et là je suis un peu sensible par rapport à tout ça ». (Marie, éducatrice et logopède, secteur handicap, 45+)

Laurence avait le sentiment d'être arrivée au bout de ce qu'elle pouvait apporter dans le secteur des soins à domicile :

« Quand on commence à devenir la plus ancienne, et quand on arrive dans les conseils d'administration et qu'on est regardée comme celle qui a le plus de bagage et de recul, on se dit 'oups... je ne veux pas être la ringarde du système' quoi. » (Laurence, responsable d'un service d'Aides familiales, 45+).

Viviane a l'impression de ne plus être dans le coup :

« Je ne me sens plus intégrée comme avant, aussi parce qu'il y a beaucoup de jeunes qui sont arrivés ; et beaucoup d'anciens qui sont partis ! donc c'est plus pareil, c'est comme moi quand je suis arrivée, on était tous des gens à peu près du même âge, bon maintenant, on est quelques vieux (rire) et maintenant il y a ces jeunes, et c'est chouette, ceci dit, parce que ça a donné un vent nouveau, ils apportent des idées qui sont chouettes, et puis bon nous on nous prend pour des vieux qui radotent ! (...) je sais qu'ils apprécient quand je viens faire un petit coucou, mais je ne m'attarde pas, je sais que je ne suis pas dans leur mouvement à eux quoi ! » (Viviane, Secrétaire dans une structure résidentielle pour PSH, CESS MAX, 45+, problèmes de santé)

Bernard, qui travaille avec un public jeune, exprime la même crainte : « J'ai peur de lasser et de manquer de crédibilité » (Bernard, éducateur dans une organisation de jeunesse, 45+, santé).

Certaines personnes n'expriment pas de difficultés particulières dans leur travail actuel, mais mobilisent plutôt le BC dans une optique de prévention, exprimant l'intuition qu'elles ne pourront pas tenir dans les mêmes conditions jusqu'à la fin de leur carrière. Le milieu de la carrière se présente souvent comme un moment propice à ce genre de réflexion et de démarche. Alice, infirmière en chef dans un hôpital, se pose ces questions :

« Quand on approche de la cinquantaine, quand on est depuis 25 ans dans le même poste, (...) je me dis, est-ce que je me vois encore faire ça pendant 20 ans. (...) j'ai 48 ans, donc Dieu sait jusque quel âge on va travailler. Mais donc je me dis, est-ce que je me vois encore me donner corps et âme pour ce travail jusqu'à mes 65 ans ? Dans quel état est-ce que je serai à ce moment-là si je continue comme ça ? » (Alice, infirmière en Chef en hôpital, 45+).

C'est aussi la difficulté à se projeter dans des projets à plus ou moins long terme qui se présente davantage pour les personnes en fin de carrière. François a près de 55 ans au moment de commencer le bilan de compétences. Il est directeur d'une structure résidentielle pour personnes en situation de handicap. Dans cette fonction, il peut développer de nombreux projets, mais il est en partie démotivé par le fait qu'il ne verra sans doute pas certains projets à long terme se réaliser :

« Je pense malheureusement que je ne les verrai pas réalisés ! Alors c'est pas très motivant ! [parce que c'est des objectifs à long terme ?] à très long terme ! Oui, c'est-à-dire qu'il y a des projets de construction dans l'institution, des projets de développement. Mais d'après mon expérience et les estimations, il faudrait près de 10 ans pour commencer à faire les travaux, et dans 10 ans, je serai quasiment à la fin ! » (François, Directeur d'une structure résidentielle pour PSH, 45+).

## **5.2. Des résultats spécifiques après le bilan ?**

Suite à cette évaluation, nous pouvons confirmer que, globalement, les groupes à risque trouvent, dans le bilan de compétences, des réponses à leurs questions et des pistes pour s'orienter dans leur parcours professionnel. Un seul résultat ci-dessous pour en témoigner, le fait que les groupes cibles considèrent majoritairement, comme le reste de l'échantillon, que le bilan de compétences a eu un impact positif sur leur satisfaction au travail :

	CESS MAX	SANTE 45 +	HORS CIBLE	
1. Non, pas du tout.	19.7%	16.2%	21.3%	17.2%
<b>2. Oui, un impact positif</b>	<b>74.1%</b>	<b>79.7%</b>	<b>74.8%</b>	<b>76.6%</b>
3. Oui, un impact négatif	6.1%	4.1%	3.9%	6.2%

### **5.2.1. Pour les personnes ayant un problème de santé**

Au niveau de l'évolution des indicateurs de bien-être au travail, on constate que les personnes ayant un problème de santé maintiennent le score le plus bas concernant la satisfaction globale de la situation professionnelle, mais c'est le groupe dans lequel on trouve l'augmentation la plus importante entre avant et après le bilan de compétences (+ 27,5% de personnes satisfaites

de leur situation professionnelle). Les craintes de devoir changer d'emploi dans un avenir proche diminuent fortement dans ce groupe également.

Concernant l'état de santé, un résultat très marqué est la diminution importante de la proportion de personnes ayant le sentiment que leur état de santé s'est détérioré ces derniers mois. Alors que ce sentiment concernait 57,4% des personnes avant le BC, cette proportion diminue à 27,2% après le bilan de compétences.

Parmi les 130 personnes en incapacité de travail, 69,2% estiment que le bilan de compétences leur a donné des pistes pour favoriser leur retour au travail. Si on filtre en ne conservant que les personnes qui avaient déclaré, avant le bilan, attendre de celui-ci d'atteindre cet objectif de retour au travail, 91,2% estiment que le bilan leur a donné des pistes pour atteindre cet objectif.

Parmi les personnes qui estiment être exposées à des risques psychosociaux au travail, 80% pensent que le bilan de compétences leur a apporté des pistes de solution pour les réduire. Si on filtre en ne conservant que les personnes qui avaient initialement mobilisé le bilan pour se protéger d'un éventuel épisode professionnel (physique et/ou psychique) qu'elles percevaient, ces pistes de solutions ont été apportées pour 90,3% d'entre elles.

Parmi les personnes qui pensent être confrontées à des risques physiques au travail, 31,3% estiment que le bilan de compétences a apporté des pistes de solution pour réduire ces risques. Ce résultat reste identique sur un échantillon limité à ceux qui ont mobilisé le bilan de compétences pour se protéger d'un éventuel épisode professionnel (physique et/ou psychique).

A la proposition « le bilan de compétences vous a apporté des pistes de solution pour adapter votre situation professionnelle à votre état de santé », les personnes devaient se positionner sur une échelle de 1 à 8. Un peu plus de 70% se sont positionnés entre les niveaux 6 et 8. 73% se situent également entre les niveaux 6 et 8 par rapport à l'idée que le BC leur a donné des pistes de solution pour se protéger d'un éventuel épisode professionnel (physique et/ou psychique) qu'ils craignaient au départ.

C'est également dans ce groupe qu'on trouve la proportion la plus importante de personnes qui considèrent que le bilan de compétences a contribué de manière décisive à l'évolution de leur situation.

Liliane a remis en perspective son investissement au travail et ses priorités suite au bilan de compétences :

« Et avec le recul, quand j'ai fait donc cet, ma courbe de satisfaction, j'ai, je me suis rendu compte qu'en fait, mes priorités, elles ont changé, que mes priorités c'est, c'est plus le travail en premier lieu, qu'il y avait autre chose, et l'autre chose, c'est l'épanouissement qu'on a à se, la famille, c'est d'avoir un travail, où je vais rentrer, où je ne serais pas stressée. Enfin, imprégnée de, de tout ce que j'ai fait, euh, chez moi et comment avoir un travail aussi en relation avec ce que je sais encore faire avec, avec mon ... avec ma pathologie. » (Liliane, infirmière en maison de repos, 45+, problèmes de santé physique)

### **5.2.2. Pour les personnes de 45 ans et plus**

Au niveau des indicateurs de bien-être au travail, on observe de belles évolutions chez les personnes de 45 ans et plus qui correspondent grossièrement aux évolutions observées sur

l'ensemble de l'échantillon. De manière assez cohérente avec les tendances avant le bilan de compétences concernant les aspirations au changement de la situation professionnelle, les personnes de 45 ans et plus sont légèrement plus nombreuses à affirmer que leur situation professionnelle n'a pas changé et qu'elle ne changera pas. Mais sur ce point, elles ne se distinguent pas tant que ça du reste de l'échantillon et montrent une proportion similaire de changement professionnel (37,5% d'entre eux ont eu un changement professionnel à la suite du bilan) ce qui permet de déconstruire partiellement certaines craintes ou représentations concernant l'absence de possibilités d'évolution professionnelle en raison de l'âge. Si on rentre dans le détail des changements professionnels, une proportion similaire de personnes de 45 ans et plus ont connu un changement de fonction au sein de leur organisme, un changement d'employeur dans le même secteur... En revanche, elles sont moins nombreuses à avoir quitté leur secteur pour un autre. Dans les mêmes proportions que dans le reste de l'échantillon, on retrouve en tête le fait de s'engager dans une nouvelle formation et le fait de développer un projet personnel à côté de l'activité professionnelle principale. Notons que l'augmentation de la motivation au travail et la diminution du stress sont autant présentes chez les personnes de 45 ans et plus.

Au niveau du parcours et des perspectives professionnelles, un petit bémol apparaît pour le groupe des 45 ans et plus, à savoir qu'il n'y a pas d'évolution concernant le sentiment d'avoir trouvé le travail qui permet de se réaliser. Notons toutefois que cette évolution n'est pas très marquée non plus dans le reste de l'échantillon. Cependant, le fait de mieux se connaître, de ne plus avoir de difficulté d'orientation professionnelle, etc. sont des éléments bien mieux évalués après le bilan de compétences pour les 45+ comme pour le reste de l'échantillon. Ce sont aussi les personnes de 45 ans et plus qui présentent la diminution la plus importante des regrets concernant les choix d'orientation professionnelle passés.

64,7% des personnes de 45 ans et plus se situent entre les niveaux 6 et 8 concernant la proposition « le bilan de compétences m'a apporté des pistes de solution pour gérer la suite ou la fin de ma carrière ». 67% se situent également entre les niveaux 6 et 8 pour la proposition « J'ai une vision plus claire de la manière dont je vais aménager ma carrière afin qu'elle corresponde à mes besoins, ma situation ».

Concernant l'évaluation du bilan de compétences, les personnes 45 ans et plus sont légèrement plus nombreuses à estimer que le bilan n'a pas eu d'impact décisif sur l'évolution de leur situation ou de leur satisfaction, mais les tendances restent globalement dans la moyenne. Cela s'explique peut-être également par les moindres possibilités qui s'offrent à elles et eux, particulièrement pour les personnes de plus de 55 ans.

Comme évoqué plus haut, certaines personnes de 45 ans et plus se remettent en question car elles sentent un décalage par rapport aux nouvelles générations qui arrivent sur leur lieu de travail. Pour Muriel, le bilan a contribué à ce qu'elle communique mieux auprès de ses collègues plus jeunes. Le bilan l'a aidée à se positionner différemment :

« Elles sont plus à l'écoute. Elles ne me considèrent pas comme la chiante de service. Ce que je dis, ça a du sens. A partir du moment où ça a du sens et que c'est pour le bien-être de l'enfant, on est là pour ça (...) » « Avant, peut-être que j'étais plus dans... pas la confrontation, mais, je prends plus de recul, là maintenant, je me suis plus posée et j'ai parlé différemment à la collègue. Et en ça, le bilan de compétences m'a aidée aussi ! » « C'est une remise en question de soi aussi, apprendre à dire, sans mettre l'autre en colère, et voilà, c'est en ça que ça a été positif quoi ! » « A l'époque du bilan de compétence, j'avais un sentiment de décalage par rapport aux jeunes collègues. Maintenant, je me sens plutôt « différente » que « décalée ». C'est moins péjoratif. »

« Travailler avec des jeunes collègues qui n'ont pas les mêmes valeurs... voilà, mon travail, je l'aime et il a du sens. C'est vrai que par moment, j'étais heurtée à des réactions difficiles par rapport à ce qu'on met en place pour les enfants. (...) Le bilan m'a permis d'observer, d'analyser, de ne pas aller dans le contact direct, et je me sens mieux dans la peau ». (Muriel, puéricultrice en crèche, 45+, CESS MAX)

### **5.2.3. Pour les personnes CESS MAX**

Les personnes dont le niveau de diplôme ne dépasse pas le CESS connaissent, comme les autres, une belle évolution des indicateurs de bien-être au travail, même si la progression est parfois mitigée. Par exemple, le sentiment de reconnaissance, la possibilité de développer ses compétences professionnelles, la possibilité de participer aux décisions, augmentent moins que dans les autres groupes.

Concernant l'évolution de leur situation professionnelle, une proportion proche des tendances globales connaît un changement à la suite du bilan de compétences. Les deux premières catégories de changement sont les mêmes que dans le reste de l'échantillon, à savoir l'engagement dans une nouvelle formation et le développement d'un projet personnel en dehors du travail. Les personnes CESS MAX sont un peu moins nombreuses à avoir changé de fonction ou changé d'employeur en restant dans le même secteur d'activités. Elles sont également légèrement moins nombreuses à avoir effectué certaines démarches telles que postuler à un ou plusieurs emploi(s), avoir un ou plusieurs entretien(s) d'embauche ou rédigé un nouveau CV.

Au niveau de l'appréciation du parcours, les regrets par rapport au parcours passé restent encore fort présents chez les personnes CESS MAX en comparaison à la diminution importante constatée chez les autres. Elles partaient de plus haut aussi. Pour le reste, les capacités d'orientation professionnelle et de connaissance de soi ont fortement augmenté comme pour le reste de l'échantillon.

Pour Emeric, le bilan l'a amené à prendre un certain recul critique par rapport à cette décision de faire des études supérieures. Est-ce effectivement uniquement dans un souci d'évolution professionnelle ? Ou est-ce aussi, en partie, pour satisfaire les attentes de ses parents et leur prouver sa capacité à réussir des études supérieures ? Le bilan l'a amené à prendre conscience de certains « blocages » liés à son enfance et à décider d'engager un travail psychologique sur ces questions :

« J'ai remarqué que j'avais des blocages sur ma vie privée, surtout. Vies passées, privées, donc que là, en fait, je sais que j'ai du travail à faire pour pouvoir aussi me débloquer le futur, des choses, et c'était sans le savoir. » « Ah oui, parce que, voilà, comme mes parents m'ont toujours forcé, (...), je n'ai pas eu vraiment de contact avec mes parents. Donc, voilà, en fait, j'ai eu une enfance très difficile, et donc je pense que ça a joué. Et puis, je voulais dire, ben, 'vous voulez me mettre dedans, mais moi, non, je ne veux pas faire ça'. L'esprit contradictoire en disant 'non, moi, je veux autre chose, je suis moi'. Et donc, oui, c'est vraiment ça qui a fait aussi, et je dois travailler dessus parce que j'ai encore des blocages intérieurs qui restent, en disant que mes parents diront, 'ben, va faire un bachelier, ou va...' Et je me dis, ben, je suis pas obligé de leur prouver que je puisse le faire. Et d'un autre côté, je pense que j'ai l'envie aussi qui dit, ben, prouve-le que tu puisses le... Donc, voilà, donc, c'est très... » « en fait, je pensais pas avoir ces blocages-là avant de commencer le bilan, et en parlant avec le bilan, en fait, je me suis rendu compte que mon enfance me bloquait sur beaucoup de choses, qui m'ont bloqué sur certaines

chose, et que voilà, en parlant avec la dame, elle m'a dit, ben, il faut peut-être retirer ces pierres du dos aussi pour pouvoir avancer, et c'est vrai, en fait, si elles sont toujours là, ben, ça me reste toujours un blocage, et... » (Emeric, puériculteur dans une crèche, CESS MAX)

Pour Mylène, Le vécu lié à la scolarité et à ses difficultés est encore fort difficile :

« On s'est rendu compte que ma vie professionnelle m'a sauvé la vie clairement parce que j'ai été super constante dans ma vie pro, même si j'ai pas fait des..., on m'a souvent dénigrée quand j'étais à l'école et... et... (elle commence à sangloter) (...) [Ça, ça, ça fait remonter encore des, des, des émotions ?] Oui, ouais, c'est Ben, c'est... C'est un sujet qui est très difficile pour moi, l'école, le système scolaire. » « Enfin, en tout cas, ce que j'ai arrêté l'école en 5e, hein, j'ai pas eu de, de CESS moi à cause de tout ça, à cause des gens qui ... enfin des profs qui se croient tout permis et qui le font encore malheureusement. » (Mylène, Secrétaire et comptable, CESS MAX)

Dans la plupart des témoignages des personnes dont le niveau de diplôme ne dépasse pas le CESS, le bilan de compétences a contribué à renforcer l'estime et la confiance en soi :

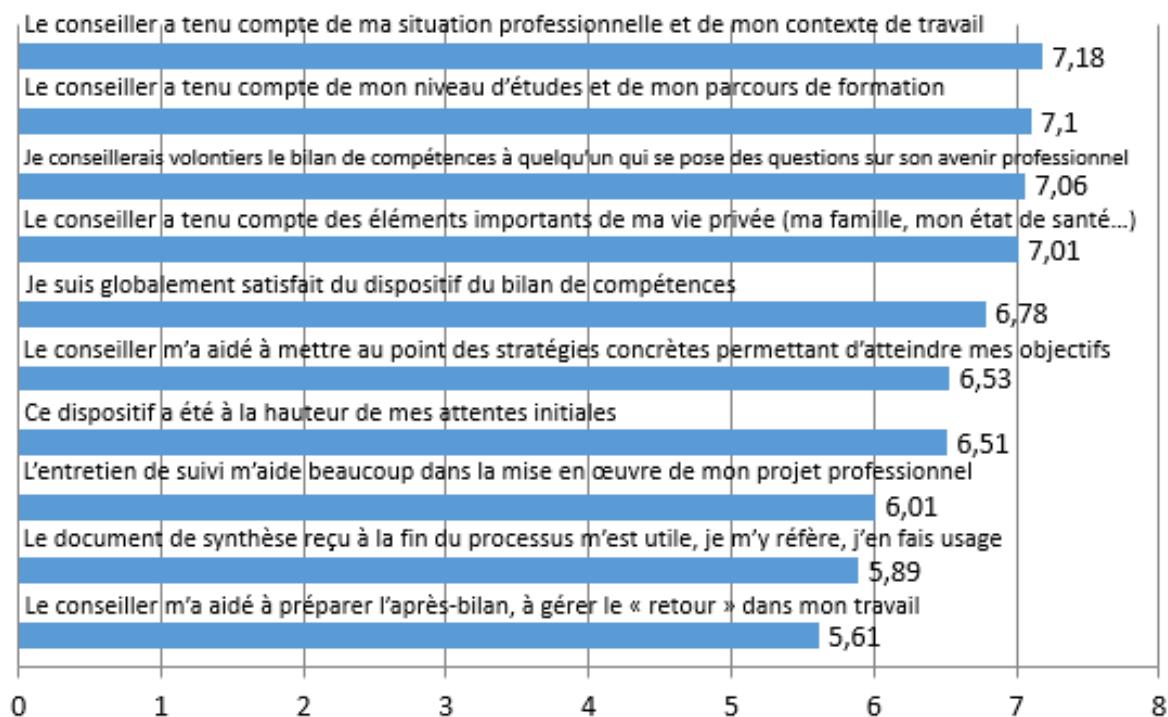
« Et donc le bilan m'a permis de... de vraiment ouvrir les yeux sur, en gros, tout ce dont je suis capable. » (Colette, responsable dans un centre d'action interculturelle, CESS MAX)

## **6. Evaluation du dispositif par les bénéficiaires du bilan**

Pour 34,8% des personnes, l'évaluation du dispositif est très positive dans la mesure où le bilan leur a permis d'atteindre l'ensemble des objectifs qu'elles s'étaient fixés au départ. Pour 51,7%, le bilan a permis d'atteindre certains objectifs, mais pas tous.

<b>Le BC vous a-t-il permis d'atteindre vos objectifs? (N = 815)</b>	
Non, pas du tout. Cela ne m'a rien apporté.	1,8%
Non, pas vraiment. Par contre, il m'a permis d'atteindre d'autres objectifs auxquels je n'avais pas pensé.	11,7%
Oui, en partie. Le Bilan m'a permis d'atteindre certains objectifs que je m'étais fixés, mais pas tous.	<b>51,7%</b>
Oui, totalement. Le Bilan m'a permis d'atteindre l'ensemble des objectifs que je m'étais fixés.	34,8%

Au regard des résultats ci-dessous, on peut affirmer sans hésitation que le bilan de compétences est perçu de manière très positive par les personnes qui y ont participé. On retrouve une série d'items sur lesquels les personnes pouvaient donner leur degré d'accord sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 8 (tout à fait d'accord). Nous avons calculé les scores moyens obtenus pour chacun des items. Voici les résultats ci-dessous :



Remarquons d'abord que l'ensemble des scores est assez élevé. Les personnes dans le cadre des entretiens ont souvent tendance à souligner, en premier lieu, les qualités humaines, relationnelles et professionnelles du prestataire qui les ont accompagnées dans ce processus. Une série de qualificatifs reviennent régulièrement pour parler du prestataire 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... La relation de confiance qui se construit avec cette personne est un socle très apprécié pour le travail sur soi qui se déploie dans le cadre du bilan de compétences :

« Il m'a apporté de l'écoute à travers la personne qui m'a accompagnée, qui est vraiment géniale ! Vraiment, c'était une personne formidable, vraiment, c'était un bonheur, vraiment, d'avoir travaillé avec elle ! (...) Il y avait vraiment... un lien très chaleureux, en tout cas, la formatrice avait vraiment cette propension à être très chaleureuse et tout, et moi c'est quelqu'un pour qui j'ai beaucoup d'affection, enfin il y a vraiment quelque chose, enfin, oui, qui était quand même assez fort, on va dire, dans cet échange-là, c'est pas juste cordial quoi ! » (Masha, responsable d'activités, éducation permanente, CESS MAX)

La continuité de l'accompagnement en la personne du prestataire est dès lors primordiale. Le changement de prestataire pour une raison ou une autre en cours de processus peut être mal vécu, comme l'explique Masha :

« Un moment que j'ai moins aimé, parce que je n'étais plus avec la formatrice qui m'accompagnait ! C'est ce fameux test, en fait (...) c'était pas mon accompagnatrice habituelle qui l'a fait, c'était une de ses collègues ! Et en fait ça passait pas du tout, (...) je trouvais que ses commentaires et tout étaient pas du tout délicats, et je trouvais ça un peu, en fait, j'avais pas le feeling avec elle ! Pour moi ça a vraiment pas été un bon moment ! (rire) » (Masha, responsable d'activités, éducation permanente, CESS MAX)

Un certain nombre de personnes ont aussi exprimé un discours légèrement critique par rapport aux tests qui prennent une grande place dans le cadre de l'accompagnement du bilan de compétences. Certaines ne s'y retrouvent pas, d'autres questionnent même la fiabilité de certains tests :

« Moi, j'en avais déjà fait aussi parce qu'il y en a plein sur Internet. Voilà et après j'ai déjà fait le test d'en faire, de faire 3 fois le même à des moments différents. A quelques semaines ou quoi. Et parfois, on peut avoir des, enfin, c'est souvent le programme, Hein... C'est peut-être que ceux qui sont gratuits sont peut-être moins performants, mais bon, il y a toujours une ligne qui est plus ou moins bonne, mais parfois, c'est là où on peut trouver des petites choses selon son humeur. On peut répondre parce qu'elle va parler souvent, y a des questions qui sont parfois très, parfois un peu ambigu. On pourrait vite répondre autre chose, mais l'algorithme pourrait transmettre à la fin quelque chose d'un peu différent. Je dirais que, ben, ces outils sont sympathiques, mais je dirais qu'il y a un peu trop, c'est un peu le... C'est un coaching basé sur l'outil, sur tous ces outils et peut-être moins sur le coach lui-même, le coach de base, peut-être un petit peu trop sur les outils. Je pense qu'après, c'est compris, hein, dans le, dans les bilans de compétences avant de choisir. » (Alain, régisseur, CESS MAX)

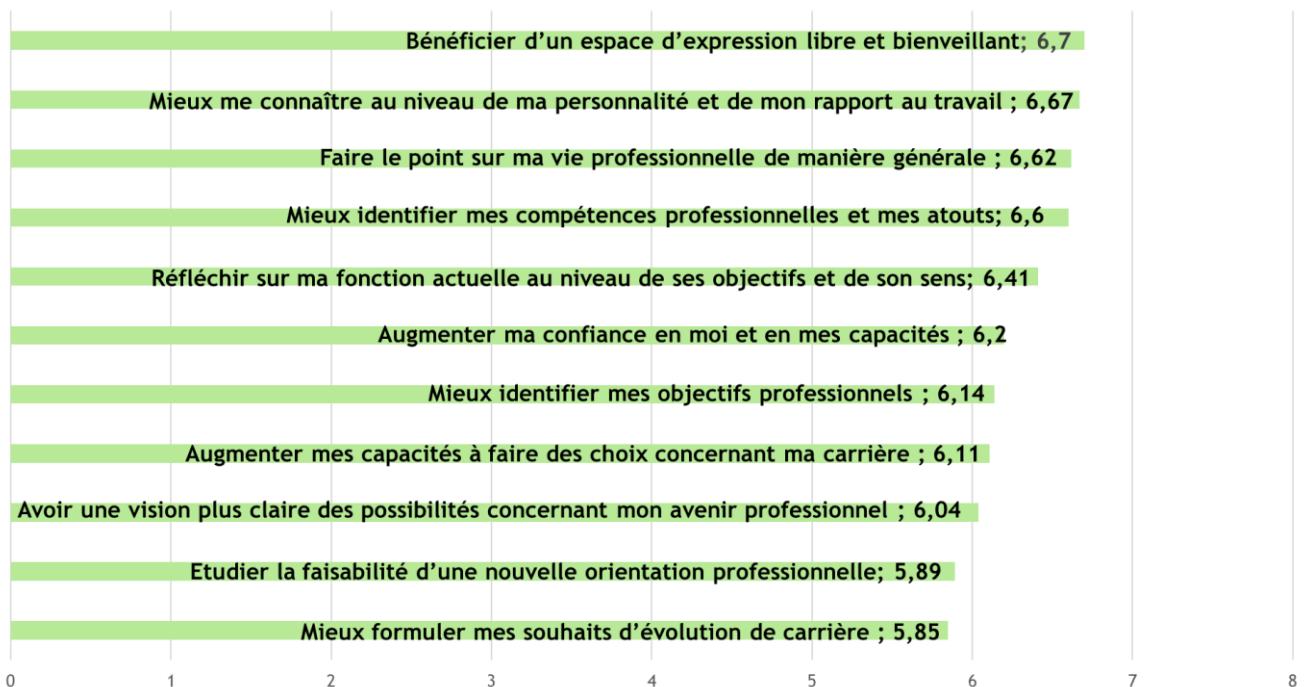
Les items qui récoltent les scores les plus faibles concernent le suivi « post-bilan » et la mise en œuvre du changement souhaité. Ce sont des critiques qui reviennent également dans la question ouverte concernant les points faibles du dispositif selon les personnes, et qu'on retrouve aussi dans les entretiens avec les employeurs et le groupe de discussion avec les opérateurs. Les personnes souhaitent parfois un soutien, un accompagnement à plus long terme, elles aimeraient un entretien de suivi supplémentaire, ou plus tard dans le temps, elles souhaiteraient un accompagnement au changement... Un certain nombre de personnes ont déclaré qu'elles n'avaient pas eu d'entretien de suivi, et que cela leur avait manqué :

« J'avoue que ça c'est vraiment dommage parce que du coup en fait moi, une fois que j'ai eu... toute cette... toute cette découverte, ben, j'étais un peu livrée à moi-même et là, heureusement que mon compagnon était là parce que là on a parlé, on a passé des jours, des jours à discuter, à, à, à essayer de comprendre comment est-ce que je fonctionnais, à essayer de comprendre. » (Mylène, Secrétaire et comptable, CESS MAX)

Le suivi peut aussi se cristalliser à travers le rapport de synthèse qui est censé être délivré par le prestataire en bilan à la fin du processus et auprès duquel la personne bénéficiaire peut retourner par la suite quand elle en ressent le besoin. Toutefois, si la plupart des personnes ont bien reçu ce rapport de synthèse, un certain nombre affirment ne pas l'avoir reçu :

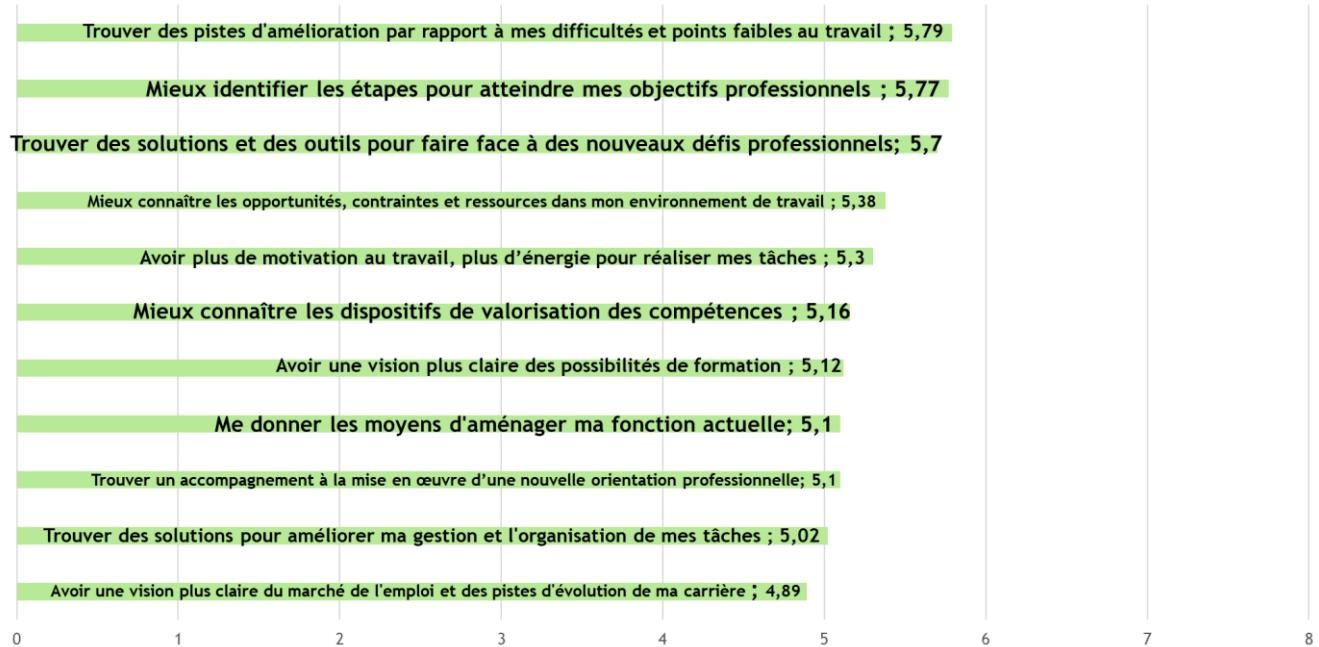
« J'aurais peut-être aimé recevoir, on va dire, tout à la fin, en tout cas je ne l'ai pas reçu... peut-être un bilan écrit, ou quelque chose, un écrit de ce qui s'est passé, de ce qui s'était passé, de ce que ça a mis en évidence, et ça je ne l'ai pas reçu ! » (François, Directeur d'une structure résidentielle pour PSH, 45+).

Il était également attendu des personnes qu'elles prennent position concernant une série d'objectifs que le bilan de compétences leur a permis d'atteindre. Il s'agissait, pour elles, de situer sur une échelle de 1 (pas du tout atteint) à 8 (tout à fait atteint) leur degré d'atteinte d'une série d'objectifs classiques du bilan de compétences. Pour chacun des items, nous avons effectué une moyenne des scores obtenus et les avons ensuite classés par ordre d'importance. Vous trouverez ci-dessous les résultats de ces analyses :



Les premiers items concernent les objectifs les plus classiques du bilan de compétences : faire le point sur sa vie professionnelle, mieux connaître sa personnalité, mieux identifier ses compétences... Les scores plus faibles récoltés pour certains items peuvent être interprétés de deux manières : soit le score est faible car les personnes avaient cet objectif et le bilan de compétences ne leur a pas permis, ou seulement partiellement, de l'atteindre, soit le score est faible parce que cet objectif ne concernait pas une grande partie des personnes. C'est sans doute le cas pour des items tels que « donner les moyens d'aménager ma fonction actuelle » ou

« mieux connaître les dispositifs de valorisation des compétences » qui sont des objectifs beaucoup plus spécifiques que ceux qu'on peut trouver en tête de liste.



Évidemment, les personnes qui n'ont pas atteint leurs objectifs ne sont pas très satisfait.es 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 qui est proposée. Par exemple, Agnès a été étonnée de devoir être autant « active » dans le processus de bilan. Elle s'attendait à avoir beaucoup plus de réponses et de pistes de la part du conseiller :

« Je pensais qu'on aurait de l'aide, que toutes les démarches seraient faites. Mais c'est moi qui ai dû tout faire : faire les démarches, me renseigner pour ceci, pour cela. Je ne pensais vraiment pas que c'était comme ça. Je pensais vraiment qu'on arriverait, qu'on expliquerait et que tout serait pris en charge. Mais une bonne partie, c'est moi qui ai dû creuser pour trouver ». (Agnès, auxiliaire de l'enfance en crèche, CESS MAX)

Alain exprime la même chose concernant son projet de reconversion vers un projet de menuiserie qui implique beaucoup de démarches, notamment le développement de compétences en gestion, le passage au statut d'indépendant, etc. Il est surpris que son conseiller en bilan ne lui ait pas fourni certaines informations importantes :

« Voilà, maintenant, donc comme il, comme mon coach avait, il le savait, que j'avais que mon diplôme de CESS, donc il me fallait ma gestion de base, par exemple, ça je pense pas qu'on en avait parlé, et peut-être avoir une légère information sur le fait que la gestion de base peut se passer de telle manière, peut être justement après la recherche que moi j'ai faite, ben chez Microsoft, ils le proposent, ils proposent ce coaching gratuitement parce qu'ils sont subsidiés et aussi ... donc avoir ces pistes là et peut-être avoir une information en disant, mais tiens, quand on est indépendant quand même, vraiment faire attention à ça, ça, ça, ça... » (Alain, régisseur, CESS MAX, 45+)

Le passage du statut de salarié au statut d'indépendant est réellement une rupture brutale d'un monde à l'autre et Alain aurait apprécié que le bilan de compétences lui permette de prendre conscience de tout ce que cela implique :

« C'est vrai que cet aspect, c'est peut-être ça que le bilan de compétences aurait peut-être plus comme point, (...) c'est peut-être pour une personne comme moi qui était employé depuis 25 ans, 27 ans, de se dire que... ben, j'étais un peu encroûté, donc c'est son... quand on a un salaire qui tombe tous les mois sans se poser aucune question, avec le 13e mois, avec les pécules de vacances où chaque fois on est 2, on a comme 2 cadeaux en plus par an, on se pose aucune question. Il y a une RH, y'a un truc, on doit faire 38h semaine et après c'est des récup et des trucs, puis après ça, voilà, après c'est, y a tout ce côté se prendre en main pour arriver au statut d'indépendant qui est complètement inconnu d'un employé (...) » « C'est, c'est donc cet aspect-là dans le bilan de compétences. Je pense que c'est cette comparaison entre les 2 grandes familles de... (...) Il y en a beaucoup d'autres hein, mais grandes familles, d'une extrême à l'autre, c'est un volet explicatif. » (Alain, régisseur, CESS MAX, 45+)

Gisèle regrette ne pas avoir travaillé son CV ni d'avoir préparé une manière de se présenter lors d'un entretien d'embauche avec le conseiller bilan. Elle explique être assez déçue du bilan de compétences. Elle n'avait pas réellement d'objectif de départ mais elle a le sentiment que le bilan ne lui a rien apporté, ni rien appris sur elle-même :

« Ça ne m'a rien apporté » ; « Je crois que j'imaginais que ce serait la révélation. Que j'allais découvrir quelque chose ; d'autres voies. Et ce n'est pas le cas. » ; « Moi j'imaginais que ce serait autre chose. Peut-être j'ai fait le mauvais choix d'organisme (de bilan) ». (Gisèle, secrétaire en hôpital, 45+, CESS MAX)

S'il est important de tenir compte de ces commentaires critiques pour maintenir une logique d'amélioration continue du dispositif dans laquelle se sont engagées les opérateurs, notamment à travers le volet des intervisions, on constate qu'une partie de ces impressions résultent d'un décalage entre les attentes que les personnes ont vis-à-vis du bilan de compétences et la méthode de celui-ci qui repose sur une logique du travail sur soi et qui suppose un engagement et un investissement importants de la part des bénéficiaires.

## **7. Ce qu'en pensent les employeurs**

Un petit volet de l'évaluation a consisté à récolter le point de vue des employeurs dont un ou plusieurs membres de leur équipe ont bénéficié d'un bilan de compétences. Ce volet décentre le regard car son objectif n'est plus de se focaliser sur l'effet du BC sur les personnes bénéficiaires du bilan, mais sur les effets qu'il pourrait indirectement exercer sur les organisations dans lesquelles elles exercent leur activité professionnelle. L'hypothèse générale que nous proposons ici, c'est qu'une personne, une fois son bilan de compétences terminé, revient sur son lieu de travail (si du moins elle ne le quitte pas) un peu différente, avec une nouvelle approche de son travail, une nouvelle manière de communiquer, de collaborer, d'affirmer son point de vue, ou de nouveaux souhaits concernant la délimitation de sa fonction, une estime de soi et confiance en elle différente... et que cela peut en retour avoir des effets sur l'équipe dans laquelle elle travaille, voire sur la manière dont le travail est organisé ou sur la gestion et la dynamique d'équipe... Cette hypothèse a été mise à l'épreuve à travers des rencontres avec une vingtaine d'employeurs, soit en entretien individuel, soit en entretien de groupe.

### **7.1. Enjeux en matière de GRH et de gestion des parcours professionnels**

Les employeurs ont d'abord expliqué les différents enjeux et défis auxquels ils sont confrontés dans leur mission de gestion d'équipe et de soutien à la soutenabilité du travail. Ils expliquent tout d'abord qu'il y a peu de perspectives d'évolution dans certains secteurs et peu de possibilités de mobilité en interne dans leur structure, ce qui résonne avec les résultats montrant que peu de bénéficiaires du bilan ont des perspectives d'évolution professionnelle (seulement 12 % avant le bilan de compétences). Ils soulignent également, dans certains secteurs, la réalité des horaires difficiles, peu compatibles avec la vie privée. Sont également cités la pénibilité du travail et la durée de la carrière, le manque de reconnaissance, la mise en échec du travail par le public, la violence du public, l'évolution des fonctions et la nécessité de faire évoluer les compétences ...

A côté de ces éléments de contexte qui permettent de comprendre les facteurs de risque de fragilisation des parcours professionnels, c'est aussi le rapport au travail et à la carrière qui est abordé par les employeurs qui soulignent que celui-ci a évolué, que le personnel souhaite de la mobilité et du changement, ce qui explique également l'existence d'un turnover important :

« Le parcours de carrière change, et les gens restent moins ! ... (vous interprétez ça comment ?)  
– J'ai l'impression que c'est pas, heu... que c'est vraiment une question de mentalité, de changement de mentalité !... heu... Bin on nous dit, voilà, les travailleurs doivent circuler, tout le monde se l'est mis en tête, alors que... » « c'est une petite boîte, il n'y a pas toujours 10000 possibilités d'évoluer ! Evoluer, c'est pas toujours monter en grade hein, c'est changer de poste, c'est tiens, moi maintenant... enfin, je vois, des travailleurs de première ligne qui disent, moi j'aimerais bien commencer, ce qui me fatigue aussi ! Déjà toute la première ligne... chez nous, (...) il y a un moment où c'est fatigant ! (rire) Pendant des années, quand on commence à avoir des enfants, (...), c'est pas facile ! Bin voilà, on n'a plus la même énergie ! Et donc comment on évolue au sein... ? (...) les gens ont envie de rester, mais ils ne savent pas très bien comment bouger ! (...) ça, pour moi, c'est un enjeu majeur de gérer des gens qui commencent à tourner en rond dans leur boulot et qu'on n'a pas toujours beaucoup de choses à leur proposer. »

Certains employeurs ont également décrit les effets négatifs sur l'équipe que peut avoir la présence d'une personne en difficulté, en mal-être, qui se pose des questions :

« Quand on vit 8h par jour avec une personne, c'est une vie, on passe plus de temps à notre boulot que dans notre famille, donc... quand on est en proximité avec quelqu'un, même si c'est pas spécialement quelqu'un avec qui on a des relations très fortes, voir quelqu'un qui dépérît, je pense que, même en étant, en n'ayant pas des relations très intenses, y'a rien à faire, à un moment donné, ça impacte quand même ! On se dit, il fait plus rien, c'est moi qui me tape son boulot, t'as vu comment elle a fait ça ? Arrête de traîner les pieds, tu souffles tout le temps, tu m'énerves. »

« L'équipe commençait vraiment à être agacée par rapport à l'attitude de cette personne qui tous les jours, au matin, en arrivant, râlait parce qu'elle arrivait, etc. et l'équipe ne... N'avais pas d'emprise là-dessus ! Heu... ne voulait pas avoir d'emprise là-dessus, parce que de toute façon, ce n'est pas le rôle de collègues d'agir là-dessus ! Et heu... apaisée sur le fait que... heu... cette situation allait stopper, quelle que soit l'issu ! »

## 7.2. Des effets positifs du bilan de compétences sur les bénéficiaires

Les employeurs rencontrés ont également formulé certains constats concernant les changements observés chez les membres de leur équipe ayant bénéficié d'un bilan de compétences. Ces observations confirment ce que nous ont enseigné les résultats de l'enquête statistique et des entretiens :

« Il a pu en tout cas réfléchir à sa situation personnelle, professionnelle et de santé. Il se trouve qu'il a pris en main ses problèmes de santé, a adapté son temps de travail et est parti dans la réflexion d'éventuellement se rapprocher de son domicile. (...) Mais en tout cas, le super positif pour nous, c'est qu'il prend soin de sa santé, et je pense très honnêtement que ça l'a vraiment aidé à prendre une décision en termes de temps de travail et de santé, vraiment ! »

Concernant une travailleuse qui était très démotivée avant le BC :

« La dernière fois que je l'ai vue, j'ai retrouvé, et j'ai questionné sa directrice qui m'a confirmé qu'on retrouvait une personne joyeuse, pleine d'humour, de vigueur, de compétences, voilà... ça c'est une totale réussite ! »

« C'est plutôt un truc d'apaisement ! Quelque part ça... oui, je sens plus de sérénité comme ça après, souvent... - pourquoi vous pensez qu'ils sont plus sereins ? – Mais... parce qu'ils ont en partie une réponse à des questionnements qui les turlupinaient, donc (rire) ... et aussi peut-être parce qu'ils voient mieux où ils vont ! »

« Et... le bilan de compétences lui a permis à elle de s'affirmer et, bin oui j'ai des choses à dire ! Moi dans ma fonction de personnel technique, je suis aussi importante que les autres, et donc j'ai des choses à dire ! Et donc dans sa communication, elle a... elle s'est affirmée ! Et donc automatiquement, l'équipe l'a reconnue comme tel ! Et donc comme un partenaire de l'équipe pluridisciplinaire ! »

## 7.3. Liens positifs entre l'évolution de la personne bénéficiaire et l'équipe

L'objectif de ce volet de l'étude était d'évaluer les effets indirects du bilan de compétences sur la dynamique de l'équipe qui voit revenir un de ses membres « transformé » suite au parcours

d'accompagnement à l'orientation professionnelle. Les employeurs nous ont effectivement transmis des éléments permettant d'alimenter cette hypothèse. Ils ont observé les effets positifs que le retour de bénéficiaires du bilan de compétences a eu sur la qualité de la collaboration et de l'ambiance entre collègues :

« (...) [Elle est] beaucoup plus participative, beaucoup moins sur la retenue, elle rentre dans le projet, elle rentre dans les projets, dans les nouvelles choses, et pas ... moins de frictions ! Avec les autres, beaucoup plus dans le positif ! »

« Je vois que depuis qu'elle a fait son bilan, elle amorce beaucoup de... elle amorce, enfin, elle est moteur dans pas mal de choses ! Et elle y va quoi ! Vraiment, plus de confiance, plus de confiance en soi ! Elle était un peu plus en retrait, maintenant... elle est toujours timide, elle est toujours pareille à elle-même, mais on voit que, quand je lui demande, je lui propose des choses, c'est pas oui tout de suite, mais on y va quoi, on réfléchit ! »

« Ce qui a changé, c'est qu'il recommence à être propositionnel et créatif dans son travail, à innover, ... à être plus en, en adéquation avec les jeunes... il s'était un petit peu installé dans une routine et dans une zone de confort qui correspondait bien à certains jeunes, mais qui était fort... limitatif ! Parce que toujours dans le même créneau. Et ici, il va de l'avant, il touche un autre public, avec ce qu'il propose de nouveau... donc, donc, voilà ! Et il a vraiment une énergie positive, il a retrouvé de l'enthousiasme ! Et c'est effet boule de neige dans une équipe ! »

Certains employeurs soulignent le fait que c'est plus « confortable », au niveau de la gestion d'équipe, d'encadrer des personnes qui savent ce qu'elles veulent et l'affirment :

« D'avoir des gens qui essaient de trouver des solutions à la place de se poser des questions ! Je crois que la question est beaucoup plus... le questionnement de l'employé est beaucoup plus heu... difficile à gérer, que le fait qu'il trouve une réponse qui peut-être ne nous correspond pas, mais au moins il a sa réponse à lui, et on peut essayer d'avancer ! S'il se questionne tout le temps, on n'a rien ! Et on ne sait pas avancer ! Donc voilà ! Pour moi, c'est vraiment le gros point positif, c'est que ça leur permet d'évoluer personnellement ! »

Certains constats relèvent d'une réelle transformation de la personne sur le retour suite à un bilan de compétences, et du fait qu'elle prend une place nouvelle, différente, dans l'équipe, ce qui entraîne une reconfiguration globale des rôles et dynamiques collaboratives dans le collectif :

« (...) maintenant, les collègues vont le trouver pour mettre en place des nouveaux projets, pour avoir son idée, pour avoir sa vision, ... Il est... comme il y a longtemps qu'il connaît la structure, il a vu plusieurs générations de jeunes se succéder, et... et... il est... il a plus de 45 ans, donc... il... il a pris un petit peu une autre place au sein de l'équipe ! Un peu celui du vieux sage... qui temporise, qui... alors qu'il n'avait pas du tout ce rôle-là, il ne prenait pas ça, et... Je ne sais pas si c'est lui qui l'a pris, ou si c'est l'équipe qui l'a mis là-dedans, c'est des deux, c'est des deux ! Donc il y a des choses qui ont émergé comme ça ! (...) Et je crois que ce qui lui fait du bien aussi, c'est de se dire qu'on lui reconnaît des choses dont il n'avait pas conscience avant ! »

Toutefois, pour que ces effets positifs puissent s'exprimer, tant au niveau de la personne bénéficiaire du bilan de compétences que de l'équipe dans laquelle elle travaille, certains employeurs attirent l'attention sur l'importance de la bienveillance et du soutien de l'équipe, et d'une certaine dose de patience, pour laisser le processus d'évolution se faire sereinement :

« Pendant le processus, ça a apaisé l'équipe, et il y a eu beaucoup de bienveillance par rapport à cette personne-là. Et cette personne (...) vu qu'elle mettait toute son énergie sur cette question-là, a été moins disponible dans son travail, au niveau mental, au niveau... heu... mais, c'est

quelque chose dont on a pu discuter et qui a été compris par tout le monde, donc ça n'a pas créé de malaise supplémentaire. »

#### 7.4. Les rapports des employeurs au bilan de compétences

Il y a un biais dans notre échantillon d'employeurs rencontrés puisqu'il s'agit d'employeurs qui ont été informés par des membres de leur personnel qu'ils réalisaient un bilan de compétences et qui ont globalement un a priori positif, ayant souvent été à l'origine de la diffusion de l'information au sein de l'équipe. Si on élargissait à un échantillon plus représentatif des points de vue des employeurs, nous supposons qu'il y aurait d'autres avis moins positifs, souvent assortis de craintes concernant les effets du bilan de compétences sur la personne bénéficiaire du bilan et sur l'équipe. Toutefois, on a pu constater différentes postures par rapport à l'utilisation du bilan de compétences à partir de la vision de l'employeur. De manière certes caricaturale, on peut distinguer 3 postures de gestion dans le soutien au bilan de compétences :

**Une instrumentalisation du bilan de compétences :** Quelques employeurs encouragent le recours au bilan de compétences pour que la personne revienne avec une stratégie pour être plus performante dans sa fonction ou pour évoluer vers une autre fonction. Cette situation n'a été relatée que très rarement, comme par exemple, dans le cas de la mobilisation du BC pour permettre à une travailleuse de terrain d'identifier ses forces et ses faiblesses dans l'optique de devenir responsable d'une équipe, ce qui représente un gros défi.

« Nous, on voulait clairement, le bilan de compétences était fait pour lui permettre de monter et de prendre la fonction. » « Ici, c'est nous qui lui avons demandé, qui lui avons proposé »

**Pour améliorer le bien-être de la personne :** D'autres voient le bilan de compétences comme un outil permettant principalement à la personne de trouver des solutions pour améliorer son bien-être au travail, dans l'ici et maintenant, avec l'espoir que cela ait des effets positifs sur sa performance et sur l'équipe. Il y a ici une ouverture à la possibilité que, à l'issue du bilan, la personne revienne avec des revendications concernant ses conditions d'emploi, par exemple une réduction de son temps de travail. Cela pourrait générer des difficultés de gestion pour l'employeur. Mais cette prise de risque est en général assumée par les responsables que nous avons rencontrés.

**Dans une optique de travail soutenable :** Un certain nombre d'employeurs partagent une vision qui va au-delà de ces deux premières postures et qui traduisent un réel souci pour la soutenabilité des parcours des membres de leur équipe. L'idée est alors de promouvoir le bilan de compétences comme outil permettant au personnel de trouver les ressources pour assurer son développement professionnel et personnel actuel et futur, que ce soit au sein de sa structure, ou chez un autre employeur. Le BC sera alors proposé même à une personne qui envisage de quitter la structure. L'employeur est donc attentif à l'avenir de la personne, au-delà des limites de son engagement dans sa structure. Il prend en considération les aspirations de la personne, qui peuvent relever de la vie privée, ou de toute autres voies professionnelles. Il assume une forme de responsabilité vis-à-vis du parcours personnel et professionnel futur de la personne, ce qui relève d'une dimension de la responsabilité sociale des entreprises. Il investit des ressources dans des personnes dont il ne verra peut-être pas le retour, qui bénéficieront à d'autres employeurs. Ces employeurs estiment que le risque de départ de la

personne à la suite du bilan de compétences n'est pas plus dommageable que celui de garder une personne qui n'est pas complètement épanouie et qui, dès lors, ne fournit pas des prestations de qualité.

Voici quelques extraits d'entretien avec des responsables qui illustrent cette troisième posture, et qui montrent aussi la prise de risque qui est assumée dans leur chef par rapport au dénouement de la situation à la suite du bilan de compétences :

« Je pense qu'il y avait une crainte, parce que... une des éducatrices me l'a dit... euh, de ma réaction ! C'est-à-dire que, quelque part, quand on est employeur, et qu'on propose ce genre de formation, en tout cas de prise en charge individuelle, il y a toujours un risque... à ce que le travailleur revienne en disant, finalement, voilà... je vais ailleurs ! J'ai trouvé ma voie, je veux faire ça ! Donc moi j'ai rassuré l'équipe, mais il y a la manière de le dire aussi, parce que sinon, ça peut blesser, ou poser des questions. Donc, alors moi j'ai dit, bien voilà... je tiens à vous rassurer... aujourd'hui, ... personne... toute fonction confondue... et la mienne également... nous sommes contraints de rester à (Nom de l'institution) !... Alors, je suis super content et satisfait de mon équipe, et je trouve qu'on travaille bien ensemble, mais je trouve que c'est de la liberté individuelle de chacun, dans sa carrière professionnelle, d'avoir le courage de se remettre en question et de décider d'aller vers d'autres horizons. C'est pas pour autant qu'on dénigre le travail qu'on fait aujourd'hui, mais c'est... voilà ! Et moi, je trouve que c'est sain de faire ça ! »

« On avait identifié... heu... un malaise, et on ne savait pas du tout vers quoi on allait ! Donc, Il y avait la prise de risque de se dire, peut-être qu'il ne travaillera plus avec nous, peut-être que ça va foutre le casa dans l'équipe, peut-être que, au contraire, ça va apaiser les choses et que on va repartir vers autre chose... on est vraiment partis dans l'inconnu, donc on n'avait pas d'at... d'attentes particulières... ».

« Ca fait 7-8 ans qu'elle est là, et en termes de profil de fonction, voilà, elle est de haute qualification, qui éventuellement lui permettrait d'aller ailleurs, et donc elle s'est beaucoup questionnée, est-ce que je reste dans une structure dans laquelle je suis rentrée avec des projets qui étaient proposés, et aujourd'hui ça ne correspond plus (à cause des évolutions politiques, nouvelles contraintes, nouvelles missions) donc voilà, c'était à sa demande et... bien qu'on... pleurerait si elle s'en allait, bin (rire)... comme on dit régulièrement, voilà, « tout le monde est remplacable », bin je dis à mes collègues, c'est vrai que certains postes, avec les compétences acquises, à remplacer, ça prendra un peu plus de temps, et donc ça c'est... voilà ! C'est un peu plus délicat ! »

« Ici, je pense que si elle le fait le pas (de quitter l'institution), le bilan de compétences va l'accompagner à faire le pas. Et ce sera aussi du bénéf pour elle. Donc à un moment donné, je pense qu'il faut aussi penser aux gens. Y'a l'institution c'est vrai, y'a les travailleurs, mais à un moment donné, il faut aussi accompagner le travailleur d'aujourd'hui... pour être entre guillemets l'ex-travailleur de demain, si ça peut lui faire du bien. Après c'est... ma conception de la gestion des ressources humaines, mon directeur ne partage pas spécialement la même chose, mais voilà ! Je pense qu'il y a un intérêt là-dedans aussi ! »

Proposer à son personnel de faire un bilan de compétences n'est pas quelque chose de facile à faire dans la mesure où, en fonction du contexte, cette proposition peut être interprétée de façon différente par les différents membres du personnel :

« C'est assimilé à... il y a « bilan » et il y a « compétences », et donc là où on voit du positif, les gens ils pensent « évaluation », et voient donc du négatif ! On va évaluer mes compétences, on va conclure que je ne suis pas compétent et on va me virer ! Et donc il a fallu faire passer ça dans la tête de ce monsieur qui en plus habite très loin, donc voilà, il y a tout un, une démarche qui

était à faire avec lui ! Une personne totalement à risque, mais effectivement le gros risque, cette personne est très compétente ! Même s'il doute ! Et donc, si nous, on perd cette personne, bin voilà, on perd effectivement une perle aussi et, donc voilà, on assume... donc voilà ! »

Le risque de voir un membre de l'équipe décider de quitter la structure suite au bilan de compétences est réel, mais assumé. Cela arrive parfois, comme en témoigne l'extrait suivant :

« Oui, c'est déjà arrivé ! Ça se passe alors d'un commun accord ! Et très bien ! Donc ils me disent : bin voilà, j'ai réfléchi, j'ai envie de faire des trucs que je ne trouverai pas ici ! J'ai commencé à postuler ailleurs ! » « Je pense qu'il ne faut pas garder des gens malheureux ! (rire) Je croiserais quelqu'un qui se sent à l'étroit et pas bien dans son travail, c'est... c'est vraiment pas bien ! Ni pour lui, ni pour la structure, ni pour l'équipe, ni pour l'ambiance... le truc c'est que, dès que je sens que quelqu'un tourne en rond, je ne le fous pas à la porte, pas du tout ! Au contraire, c'est de voir comment il peut évoluer, mais d'arriver petit à petit, je dirais comme dans une thérapie de couple (rire)... bon c'était chouette, mais là on doit peut-être s'arrêter, enfin voilà ! (rire) Ça permet ... quand quelqu'un est frustré de ce que l'institution lui propose, ... et qu'il n'y a plus moyen de réfléchir ensemble à qu'est-ce qu'on pourrait proposer d'autre... de partir vraiment en douceur ! »

### **7.5. Des personnes qui reviennent parfois avec « trop » d'assurance**

Le BC contribue à conforter la personne dans ses compétences. Mais il se peut que cela ne rencontre pas l'avis de l'entourage professionnel. Plusieurs employeurs nous témoignent de ce genre de situation :

« Elle a un retour du bilan de compétences comme quoi elle est très bien dans ce qu'elle fait, alors que nous, ce n'est pas... ce qu'on voit sur le terrain ! Ca... ils l'ont fort confortée dans ses idées à elle ... euh, ce n'est pas les nôtres ! » « elle a dit qu'elle était vraiment bien dans son truc et qu'il faudrait faire évoluer les choses chez nous, mais elle n'a pas...» « Maintenant elle fonce ! Une fois ça a été au conflit, où elle a tapé du poing sur la table, elle a dit, la coordinatrice c'est moi, et c'est encore moi qui décide ! Donc elle est revenue renforcée dans ses convictions.»

À propos d'un travailleur qui insiste pour devenir coordinateur : « Là par contre, c'est un travailleur qui est revenu en disant, bin non, on m'a dit que j'avais les compétences, donc je vais continuer à postuler ! Voilà ! Et je pense que c'est vraiment pas... euh, certainement pas l'orientation qui a été donnée dans le bilan de compétences, certainement pas ! Ca ne s'arrête pas à ça en tout cas ! Et donc, c'est ce que le travailleur en a fait, et c'est ce que le travailleur en a compris. Et donc là, par contre, il s'accroche à ça, en disant, mais mon bilan de compétences dit que je vais pouvoir être coordinateur ! ... Oui ! Mais pas que ! On t'a certainement dit qu'il y avait de l'accompagnement, qui nécessitait... » « donc pour le moment ça ne nous apporte pas grand-chose, parce que ça bloque le travailleur qui, voilà, n'était pas sans doute prêt... à faire un bilan de compétences, peut-être, ou à entendre ce qui pouvait en découler ! »

« Quand je dis qu'il a postulé, il est... effectivement, on a dû rouvrir des postes de coordination parce qu'on a développé des services, ou qu'on a déjà fait 4-5 offres dans lesquelles il postule chaque fois. Et donc, chaque fois, je le revois, parce qu'il me demande qu'est-ce qui m'a manqué pour... et chaque fois, je lui dis, tu n'as pas l'assise, et donc il faut que tu ailles la chercher l'assise. Et ce n'est pas parce qu'au bilan de compétences, on t'a dit que tu es compétent, que tu avais les compétences nécessaires pour la fonction que nous on veut définir ! Et donc je lui ai proposé de se confronter à des recrutements externes ! »

Les employeurs qui nous ont parlé de ces situations pointent du doigt la responsabilité du bilan de compétences dans le rôle de préparation de la personne à communiquer de façon nuancée ses demandes en tenant compte des contraintes et des réalités organisationnelles :

« C'est une des craintes d'une de mes collègues, celle qui a fait justement le bilan de compétences, en disant, avec ce qu'on leur donne, les animateurs pourraient revenir avec des... « je veux ! » Et il faut que là-bas, de l'autre côté, il y ait la pondération, et ça c'est la personne qui fait le bilan de compétences qui peut mettre cette pondération, et de dire, attention, on ne rentre pas « tayaut! tayaut ! Je vais tout modifier ! » Non, c'est... »

« Ah elle est revenue un jour à une réunion d'équipe, elle a mis tout le monde devant le fait accompli, on n'a pas eu le choix, elle a dit, moi le (...), c'est terminé, je ne veux plus m'en occuper ! Moi je veux bien faire des animations ou rien ! (...) - elle accepterait donc d'être licenciée ? – Je pense que oui ! C'était ça ! Je ferai ça et je ne ferai rien d'autre ! – Comment avez-vous perçu cette démarche de sa part ? Ca a l'air un peu brutal quand même ! – (elle sourit) ça a été très brutal parce que c'était en réunion d'équipe, elle n'a pas essayé d'en parler avec... que ce soit la présidente de l'asbl, ou moi en particulier, non, c'est pour elle est arrivée comme ça devant tout le monde, et tout le monde s'est un peu senti... (...) Et il y en a d'autres de l'équipe qui sont revenus en me disant, pfiou... elle y va fort quoi ! On est mis devant le fait accompli ! Et vraiment au niveau du conseil d'administration, on a été mis devant le fait accompli de la même façon ! »

Les employeurs sont globalement positifs concernant le bilan de compétences mais soulignent toutefois certaines faiblesses qui se recoupent avec celles qui ressortent des enquêtes par questionnaire et des entretiens avec les bénéficiaires du bilan. C'est notamment la question du manque de suivi post-bilan qui est pointée du doigt dans l'extrait suivant :

« Ce que je trouve très, très dommageable, c'est... ok, ça a été fini, il y avait eu autant de séances dans le bilan de compétences, et puis on les lâchait dans la nature ! Moi j'aurais vraiment souhaité qu'il y ait quelque chose un an ou 18 mois après pour dire, ok, ça vous a amené quoi ? Où est-ce que vous en êtes maintenant ? Est-ce que vous voulez autre chose ? » « Peut-être, mais je ne sais pas comment c'est organisable, mais... de pouvoir proposer heu... le fait de pouvoir heu... dans l'entretien de suivi, faire de nouveau le bilan de ce qui est là et de mesurer, ok est-ce que les compétences qui étaient acquises, elles sont confirmées ? Est-ce que les compétences qui étaient à acquérir, elles sont bien acquises, et où est-ce qu'on en est par rapport à ça ? Et d'éventuellement pas refaire un bilan de compétences, mais d'un an après, mais qu'est-ce que ça m'a appris d'être sur le terrain dans cette nouvelle fonction-là, ou de... et ce qui a été, comment est-ce que mon bilan de compétences a évolué ? Pour lui permettre vraiment de dire, maintenant c'est bien stable, ça c'est acquis, c'est bon, je veux aller là-dedans, et éventuellement de pouvoir se repositionner en se disant, tiens ça, c'est pas acquis, est-ce que éventuellement ça veut dire que c'est quelque chose qui ne me convient pas ? Et donc il faut revenir vers mon employeur en disant, est-ce qu'on peut aménager la fonction ? Ou est-ce que c'est quelque chose, oui, bin avec le temps, j'étais trop le nez dans le guidon, j'ai pas eu le temps d'apprendre, et ça me remet un focus, ah oui, ça c'est important, et je veux continuer dans cette fonction, je vais vraiment prendre le temps de faire ça maintenant ! »

## **8. Intervisions avec les opérateurs : démarche qualité et documents de référence**

### **8.1. Objectifs et méthodologie des intervisions**

Le projet de soutien au bilan de compétences s'est accompagné de la mise en place d'espaces d'échanges entre opérateurs/prestataires en bilan de compétences 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.

Depuis le début du projet (2012), une vingtaine d'intervisions ont eu lieu.

La méthodologie de l'interview consiste à mettre autour de la table des prestataires qui sont concernés par un contexte professionnel ou un défi commun. Elle permet à la fois ce qu'on pourrait appeler un « coaching par les pairs », dans la mesure où les échanges permettent d'apprendre et de faire évoluer ses propres pratiques à partir de celles des pairs, et elle permet également de produire des nouvelles pratiques communes, ou du moins de se mettre d'accord sur certaines manières de procéder dans des contextes identifiés. En gros, ces intervisions permettent de :

- discuter des pratiques,
- recevoir des idées de ses pairs sur des questions ou problèmes,
- prendre connaissance d'autres approches,
- identifier des nouvelles voies d'investigation,
- mettre en commun leur expertise afin d'arriver à de meilleures solutions ...
- construire des documents de référence.

Ces intervisions ont été très riches et ont permis d'éclairer les résultats des évaluations menées parallèlement. Les interprétations de ceux-ci ont pu bénéficier de l'expertise et de l'expérience des opérateurs et, plus spécifiquement, des conseillers et conseillères en bilan de compétences qui ont donné de leur temps pour participer à ces intervisions.

### **8.2. Les documents de référence**

A partir du travail mené en intervisions, 13 documents de référence ont été élaborés :

- Repères déontologiques
- Charte qualité : engagement des organismes
- Description de la fonction de conseiller bilan
- Référentiel de compétences du conseiller bilan
- Le suivi post-bilan : définition, enjeux et limites
- Lexique des dispositifs d'accompagnement
- L'analyse de la demande
- Les publics cibles

- Plate-forme de partage en ligne entre conseillers sur le site [www.bilandecompetences.be](http://www.bilandecompetences.be)
- Le rapport de synthèse
- Bilan de compétences et prévention du burn-out
- Balises pour le bilan de compétences à distance
- Bilan de compétences et retour au travail après une absence de longue durée

Vous pouvez retrouver une partie ces documents de référence sur la page <https://www.bilandecompetences.be/trouver-un-operateur/une-demarche-qualite>

Les dernières intervisions ont eu comme objectif principal de produire des vignettes cliniques. Dans le monde de la santé, « *L'appellation « vignette clinique » (case vignette ou clinical vignette en anglais) est utilisée pour désigner un cas clinique construit comme un scénario séquencé et accompagné d'une ou plusieurs questions qui explorent ce qu'un professionnel de santé ferait dans une situation semblable (HAS, 2007).* » (Haute Autorité de Santé, 2022). En l'appliquant au contexte du bilan de compétences et d'accompagnement de personnes dans leur orientation professionnelle, l'objectif de ces vignettes est de décrire des situations particulières d'accompagnements dans le cadre du bilan de compétences issus de la pratique des prestataires et susceptibles d'être rencontrés dans leur pratique.

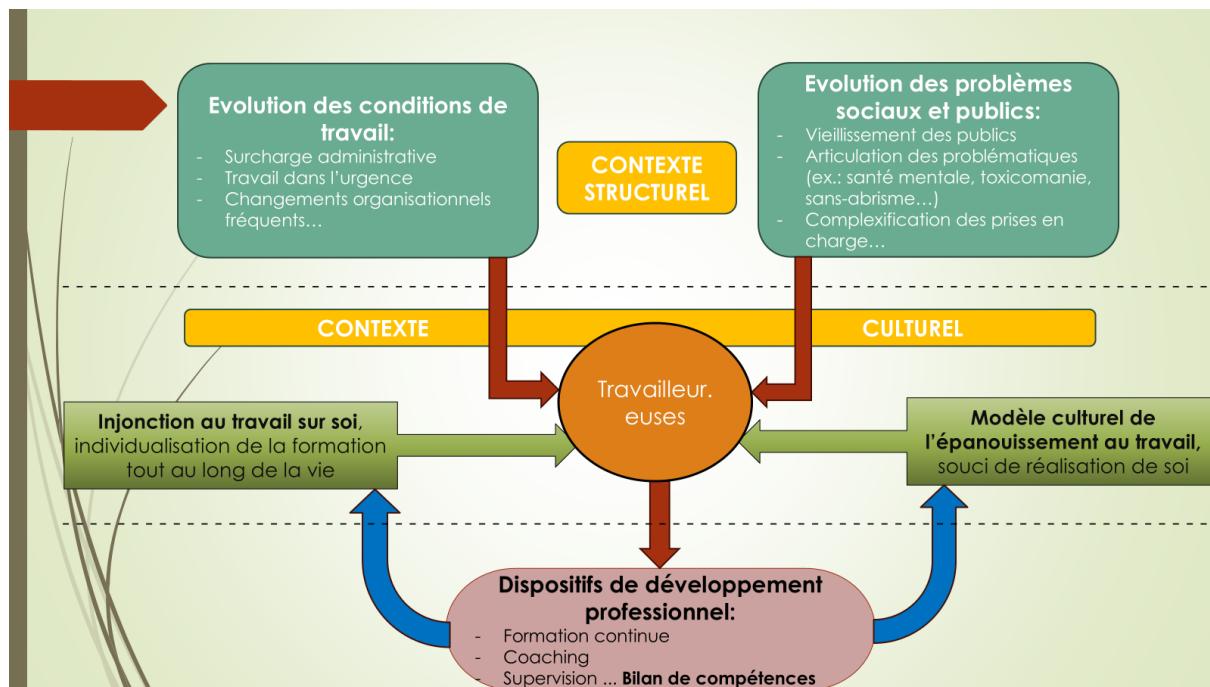
Ce travail autour des vignettes apporte trois plus-values :

- Ces vignettes permettent d'illustrer ou de renvoyer aux **documents de références**. Elles permettent une entrée plus concrète dans les enjeux du BC à partir d'exemples de situations précises.
- Le processus de conception de ces vignettes, à travers l'analyse de situations-problèmes, a permis de **mettre en lumière de nouvelles thématiques**, de **nouveaux points d'attention** qui ne sont pas encore abordés dans les documents de référence, ou de façon non-satisfaisante.
- L'utilisation de vignettes est souvent mobilisée dans le **développement professionnel continu**, et l'**amélioration de la qualité** des pratiques.

## **Conclusion**

Des conflits relationnels au travail, une perte de sens, des troubles musculosquelettiques, un burnout, des craintes liées à l'âge, des conflits de valeur, un manque de reconnaissance, une perte de motivation, un besoin de changement... autant d'épreuves qui sont susceptibles de jaloner les parcours professionnels et, plus largement, les parcours de vie de tout un chacun. Personne n'est à l'abri de ces situations ou événements de vie qui peuvent fragiliser les parcours. L'évaluation du bilan de compétences montre que ce dispositif contribue à renforcer la soutenabilité des parcours professionnels. Il donne les ressources et les outils pour intégrer ces épreuves dans les parcours et renforcer la confiance en l'avenir en consolidant notamment les capacités à s'orienter et à se projeter dans un parcours à plus ou moins long terme. Il ne peut toutefois pas répondre à tous les besoins des travailleurs et des travailleuses mais se positionne comme un rouage précieux connecté à de nombreux relais dans le champ des dispositifs de développement professionnel et personnel (formation continue, coaching, thérapie, supervision...).

Au-delà de l'évaluation du dispositif, la recherche permet de mieux comprendre les réalités diverses des parcours professionnels dans le secteur non-marchand, mais aussi les enjeux et les conditions de travail qui le caractérisent. Elle permet aussi de mieux comprendre la fonction des dispositifs de développement professionnel et ce que révèle l'importance qu'ils ont pris dans nos parcours de vie. Les enseignements à ce niveau sont résumés dans le schéma ci-dessous :



A partir d'une grille d'analyse multi-dimensionnelles des problèmes sociaux, nous proposons de distinguer le contexte structurel et le contexte culturel pour comprendre les réalités vécues par les personnes dans leurs parcours. Le contexte structurel rassemble les tendances lourdes et mesurables qui paramètrent les conditions objectives de la vie en société (contexte économique, socio-démographique...). Le contexte culturel est constitué des valeurs, normes et représentations qui président aux conceptions de ce qu'est la « bonne » vie en société et la « bonne » manière d'être un individu dans cette société.

Au niveau du contexte structurel, l'analyse des parcours des bénéficiaires d'un bilan de compétences nous invite tout d'abord à considérer les conditions de travail et leurs évolutions dans le secteur non-marchand. Les récits nous permettent d'identifier des phénomènes récurrents, constatés par ailleurs dans les enquêtes sur les risques psychosociaux (Lardinoit, 2025). Sans prétendre à l'exhaustivité dans le cadre de cette conclusion, on peut citer le sentiment de surcharge, notamment administrative, l'accélération et le sentiment de devoir travailler de plus en plus dans l'urgence, l'instabilité et les changements organisationnels fréquents qui amènent un sentiment d'insécurité et de la « saturation » (Autissier & Johnson, 2023) ... Ces quelques exemples constituent une partie infime de ces phénomènes relatés par les personnes rencontrées qui les questionnent dans le sens qu'ils et elles donnent à leurs engagements professionnels.

Par ailleurs, d'autres aspects impactent également le contexte structurel et les conditions objectives de l'activité professionnelle et concernent l'évolution des problèmes sociaux et des publics pris en charge, accompagnés, soignés... On peut évoquer par exemple le vieillissement des publics, notamment dans le secteur du handicap, qui modifient la réalité du travail des professionnel·le·s qui en ont la charge (Boumérian et al., 2018). Les récits des bénéficiaires du bilan de compétences nous donnent également à voir le phénomène de complexification des prises en charge, notamment en raison de la cumulation des problématiques dans une part de plus en plus importante des publics accompagnés. Pensons notamment au phénomène des publics dits « incassables » parce que ne correspondant pas aux catégories « classiques » de l'action publique (Lacourt, Laloy & Lemaigre, 2022).

Le contexte culturel est marqué, quant à lui, par une accentuation de deux référentiels potentiellement contradictoires : d'un côté, une injonction au travail sur soi qui traverse les modalités d'action publique, notamment dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle, et de l'autre, le modèle culturel de l'épanouissement au travail marqué par le souci de se réaliser dans ses engagements professionnels. D'un côté, il existe une injonction à la « formation tout au long de la vie » et à l'engagement des personnes dans la gestion de leur portefeuille de compétences afin de rester « compétitives » sur le marché de l'emploi. De l'autre, de profondes transformations touchent le rapport au travail des individus qui le considèrent progressivement comme une des activités qui sont sources d'épanouissement personnel, et non plus comme un devoir pour lequel il faudrait se sacrifier (Lalive d'Epinay, 1998). Ces transformations touchent également la sphère familiale qui devient aussi une source, parmi d'autres, d'épanouissement personnel (Marquet et al., 2005). L'idée de sacrifier sa vie familiale pour sa vie professionnelle, ou l'inverse, est de moins en moins légitimée (Fusulier, 2003). Le travail deviendrait un des multiples engagements dans la vie sociale entre lesquels l'individu doit arbitrer (Schehr, 1999). Ces deux tendances culturelles, quoique partiellement contradictoires, accentuent le besoin de se doter de capacités d'orientation professionnelle et de prise de décision par rapport au parcours de vie.

L'ensemble de ces évolutions permettent de comprendre l'expérience contemporaine des parcours professionnels et les épreuves qui les jalonnent et qui peuvent entraîner de fortes remises en question chez les travailleurs et les travailleuses. C'est à celles-ci que tentent de répondre les dispositifs de développement professionnel, chacun à leur manière et de façon articulée et complémentaire. Si ces dispositifs peuvent être vus, d'un côté, comme incarnant cette injonction au travail sur soi, ils peuvent également être considérés comme la matérialisation de ce modèle de la réalisation de soi. Les parcours professionnels analysés et les motifs à faire un bilan de compétences traduisent bien ces différentes évolutions, avec à chaque fois la prédominance de l'un ou l'autre aspect comme élément déclencheur.

Si l'effet du bilan de compétences peut être perçu dans la façon dont il répond à ces aspirations et injonctions culturelles, il est plus difficile à repérer au niveau du contexte structurel, même

si on a pu voir quelques résultats intéressants s'agissant des évolutions dans les mentalités et les modes de gestion à la suite du retour d'une personne dans son équipe après avoir bénéficié d'un bilan de compétences.

## **Bibliographie**

- Autissier, D. & Johnson, K. (2023). Saturation du Changement, Mythe ou réalité ? *Forbes* 04/07/2023. <https://www.forbes.fr/management/management-saturation-du-changement-mythe-ou-realite/>
- Barisi, G. (2011). Les systèmes de travail soutenable, une composante souvent négligée mais fondamentale du développement durable. *Innovations*, 35(2), 67-87.
- Baudouin, J.-M. & Leclerc, N. (2013). Temporalités et autobiographie – *Homo Bifurcans* : se raconter autrement ? *Temporalités*, n°17.
- Beck, U. (2008). *La société du risque*. Champs essais.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1986). *La construction sociale de la réalité*. Paris : Méridiens Klincksieck.
- Boumédian, N., Bribosia, F., Degraef, V., Gaspar, J.-F., Glinne-Demaret, H., Laloy, D., Legrain, E., Lenel, E., Simon, D. (2018). *Un secteur en évolution : quelles nouvelles initiatives pour les groupes à risque* ? Fonds ISAJH, CASPER/CERIAS/CERSO.
- Bournel-Bosson, M. (2003). Le développement de l'expérience des acteurs du bilan de compétences. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 32(2), 307-325.
- Boutinet, J.-P. (1995). *Psychologie de la vie adulte*. Paris : PUF, Coll. « Que sais-je ? ».
- CERSO-APEF (2024). [lenonmarchand.be.](https://www.lenonmarchand.be/le-non-marchand-en-chiffres) <https://www.lenonmarchand.be/le-non-marchand-en-chiffres>
- Courty, B., Bouisson, J. & Compagnone, P. (2004). Risque d'épuisement professionnel chez les soignants en gériatrie : une approche centrée sur la personne. *Psychologie & NeuroPsychiatrie du vieillissement*, 2(3), 215-224.
- Crawford, M. B. (2010). *Eloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*. Paris : La Découverte.
- Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Routledge.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- Docherty, P., Forslin, J., & Shani, A.B. (2002). *Creating sustainable work systems*. London & New-York: Routledge.
- Dubar, C. (2002). Notes de lecture. *Revue française des affaires sociales*, 211-220.
- 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.
- Fusulier, B. (dir.) (2003). Articuler travail et famille. *Les Politiques Sociales*, n° 3 & 4.
- Ghai, D., (2003). Travail décent. Concepts et indicateurs. *Revue internationale du travail*, 142(2), 121-157.

- Gonnin-Bolo, A. (dir.) (2007). *Parcours professionnels. Des métiers pour autrui entre contraintes et plaisir*. Paris : Belin.
- Hardy-Dubernet, A.-C. (2007). 'Parce que je le veux bien...'. Bilan de compétences et promotion de soi. *Cahiers de recherche sociologique*, 43, 61-75.
- Lacourt, I., Laloy, D. & Lemaigre, T. (2022). Ecole, insertion, aide à la jeunesse : ce que les catégories de l'action publique font aux transitions des jeunes. In Artois, P. (dir.). *Penser la territorialisation pour repenser les politiques et l'intervention sociale*. Bruxelles: Ed. de l'ULB, 129-146.
- Lalive d'Epinay, 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*. Paris, Bruxelles : De Boeck & Larcier, 67-94.
- Laloy, D. (2010). *L'articulation des temps chez les assistants sociaux : analyse de l'influence du degré de formalisation des cadres organisationnels*. Thèse de doctorat, Université de Louvain.
- Laloy, D. (2013). L'articulation des temps sociaux dans la profession d'assistant social : une question d'engagement subjectif. *Enfances, Familles, Générations*, 18, 35–51.
- Lardinoit, M. (2025). *Analyse des risques psychosociaux dans le secteur de l'aide sociale et des soins de santé*. CeRSO / Fonds ASSS.
- Lemoine, C. (2009). *Se former au bilan de compétences*. Paris : Dunod.
- 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.
- Lizé, L. & Prokovas, N. (2012). *Le risque d'occuper un emploi de mauvaise qualité à la sortie du chômage*. Documents de travail du Centre d'Economie de la Sorbonne, 73.
- 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.
- Marquet, J. (dir.) (2005). *L'évolution contemporaine de la parentalité*. Gent : Politique Scientifique Fédérale, Academia Press.
- 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.
- Méda, D., & Vendramin, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? *SociologieS* [En ligne].

- Mègemont, J.-L. & Baubion-Broye, A. (2001). Dynamiques identitaires et représentations de soi dans une phase de transition professionnelle et personnelle. *Connexions*, 76(2), 15-28.
- Renaï, M. (2009). Bilan de compétences. In Boutinet, J.-P. *L'ABC de la VAE*. ERES « Education - Formation », 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).
- Schehr, S. (1999). La sociologie du travail française face à la différenciation sociale. *Sociologie du travail*, 41(3), 329-342.
- Vendramin, P., G. Valenduc, A.-F. Molinié, S. Volkoff, M. Ajzen et E. Léonard (2012). *Sustainable work and the ageing workforce*. Dublin : Eurofound.
- Vendramin, P. (2016). *Travail soutenable, faisable, durable : de quoi parle-ton*? Note d'éducation permanente de la Fondation Travail-Université (FTU), n° 9.
- Vendramin, P. & Parent-Thirion, A. (2019). Redéfinir les conditions de travail en Europe. *Revue internationale de politique de développement* [En ligne], 11, 1-21.
- Volkoff, S. & Gaudart, C. (2015). *Conditions de travail et « soutenabilité » : des connaissances à l'action*. Rapport de recherche du CEE. Noisy-Le-Grand : Le Descartes.
- Volkoff, S. & Molinié, A.-F. (2013). Emploi des seniors en Europe : les conditions d'un travail « soutenable ». *Le 4 pages du CEE*, 106, 1-4.
- Vrancken, D. & Macquet, C. (2006). *Le travail sur Soi. Vers une psychologisation de la société*? Paris : Belin, coll. « Perspectives sociologiques ».
- WCED (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.