

## Fiche 6.1.9. Bilan de compétences



### Qu'est-ce qu'un bilan de compétences ?

Le bilan de compétences est un dispositif d'accompagnement individuel concernant l'évolution professionnelle. Il permet de faire l'analyse puis la synthèse des compétences professionnelles et personnelles ainsi que des motivations ; et ensuite de définir un projet d'évolution comprenant, le cas échéant, un projet de formation. Il s'inscrit dans la perspective de l'orientation et de la formation tout au long de la vie.

Donc, contrairement à ce que le terme « bilan de compétences » pourrait évoquer, cet outil n'est pas un simple constat ponctuel des compétences. Il représente un accompagnement étalé dans le temps, qui aborde tant les compétences que les motivations, pour déboucher sur la définition d'un projet professionnel.

Le bilan de compétences ne se focalise pas nécessairement ou seulement sur un changement concret, mais il offre une relecture de la situation et du parcours professionnel qui redonne du sens, ouvre des perspectives. Il intègre :

- une exploration rétrospective : identifier les grandes étapes du parcours de vie afin de mieux en saisir le sens et d'y repérer compétences et motivations;
- une analyse du contexte personnel et professionnel : repérer contraintes, marges de manœuvre et opportunités;
- une élaboration prospective : formuler des choix, les confronter à la réalité et définir un plan d'actions réaliste et spécifique, intégré dans l'environnement économique et social du travailleur.

Le bilan de compétences se distingue d'autres dispositifs d'évaluation ou d'accompagnement (tels que la validation des compétences, le reclassement professionnel, le coaching, etc.), par ses objectifs, ses modalités et sa déontologie<sup>1</sup>. C'est une démarche :

- volontaire : le participant décide lui-même de participer;
- confidentielle : le participant est seul destinataire des résultats;
- non sanctionnante : il s'agit d'une autoévaluation accompagnée et à visée formative;
- autonomisante : le travailleur est acteur de la démarche et non objet passif de l'évaluation.

### Comment se déroule un bilan de compétences ?

D'une manière générale, le bilan s'étale sur 2 à 3 mois (hors étape de suivi). Il comporte : des temps d'entretien et d'évaluation (tests et questionnaires) ; du travail individuel, tant de la part du bénéficiaire du bilan (documents à compléter, recherche d'informations sur les métiers et les formations) que du conseiller bilan (analyse des résultats et rédaction d'un rapport de synthèse). Enfin, des entretiens de suivi sont prévus dans l'année qui suit la fin du bilan afin de faire le point concernant la mise en œuvre du projet.

L'étalement du bilan donne du temps au travailleur pour :

- prendre du recul par rapport à sa situation professionnelle actuelle;
- reconstituer la cohérence de son parcours de vie et en repérer les lignes de force;
- prendre en compte les contraintes et les opportunités de son environnement;
- réfléchir aux nouvelles orientations qu'il veut donner à la suite de sa carrière;
- élaborer des projets d'évolution, valider leur faisabilité et en définir les étapes de réalisation.

Selon les situations, le financement du bilan peut être pris en charge par un fonds social, par le travailleur, ou selon d'autres modalités ; l'employeur en est informé ou non. Le bilan peut être réalisé pendant ou en dehors du temps de travail.

Le contenu du bilan est adapté au profil et aux besoins du travailleur, mais il suit une méthodologie en quatre étapes : préparation, investigation/exploration, conclusion et suivi. Voici une trame générale :

<sup>1</sup> Voir document « Balises » sur [www.bilandecompetences.be](http://www.bilandecompetences.be)

ÉTAPE	OBJECTIFS
Préparation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmer l'engagement du travailleur dans la démarche.</li> <li>- Bien identifier le(s) but(s) à atteindre.</li> <li>- Analyser les attentes et les objectifs.</li> <li>- Informer des conditions de déroulement du bilan, des méthodes et techniques.</li> </ul>
Investigation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre son mode de fonctionnement.</li> <li>- Identifier ses centres d'intérêts.</li> <li>- Recenser, analyser ses acquis de l'expérience.</li> <li>- Identifier les compétences et aptitudes professionnelles et personnelles.</li> </ul>
Exploration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer les possibilités d'évolution (projets).</li> <li>- Mieux connaître les métiers, les fonctions, les entreprises, le marché de l'emploi.</li> <li>- Analyser la faisabilité des projets professionnels et/ou de formation (confrontation à la réalité).</li> </ul>
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Récapituler de manière détaillée les résultats de la phase d'investigation.</li> <li>- Recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation du(des) projet(s).</li> <li>- Définir un plan d'action avec les principales étapes de mise en œuvre du(des) projet(s).</li> <li>- Présenter et commenter le document de synthèse.</li> <li>- Préparer le retour vers le lieu de travail selon les modalités choisies par le bénéficiaire (entretien avec le supérieur hiérarchique, etc.).</li> </ul>
Suivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire le point sur le cheminement réalisé et les actions entreprises.</li> </ul>

### Règles déontologiques du bilan de compétences

Le bilan s'appuie sur des repères déontologiques stricts qui permettent au travailleur de s'y engager en confiance :

- clarification de la demande et du caractère volontaire de la participation du travailleur;
- engagement réciproque entre le conseiller et le travailleur avec contractualisation de la prestation;
- autonomisation du travailleur tout au long du bilan;
- respect de la personne (sans discrimination, jugement de valeur ni abus de confiance);
- respect du secret professionnel (confidentialité);
- professionnalisme (recours à des méthodes et techniques fiables et centrées sur les objectifs du bilan);
- centrage sur la sphère professionnelle;
- communication des résultats du bilan au seul travailleur.

### Comment se déroule un bilan de compétences ?

Face aux évolutions de l'environnement professionnel et de la vie privée, le bilan de compétences peut soutenir les personnes qui s'interrogent sur leurs choix professionnels, leurs compétences, le sens qu'elles attribuent au travail. Le bilan peut aider à trouver des réponses en élaborant un projet professionnel argumenté, validé et réaliste.

L'allongement de la carrière incite davantage à se questionner et à se repositionner. D'un côté, une fatigue professionnelle peut apparaître face à certaines activités routinières ; d'un autre, de nouvelles motivations peuvent voir le jour et alimenter le souhait de développer des activités extraprofessionnelles ou complémentaires, par exemple l'investissement dans une activité de transmission (formation, tutorat...).

ÉVOLUTIONS DE LA VIE PROFESSIONNELLE	APPORT DU BILAN DE COMPÉTENCES
Mutations du monde du travail (TIC, digitalisation, nouvelles formes d'organisation du travail et de management...)	Développer ses capacités d'adaptation, actualiser son « portefeuille de compétences »
Parcours professionnels plus éclatés, plus insécurisés et moins linéaires	Offrir des ressources pour réfléchir sur le sens, la cohérence du parcours, prévenir des situations de décrochage
Augmentation des risques psychosociaux dans des milieux de travail caractérisés par l'urgence et la pression au travail	Offrir un espace et un temps d'écoute, d'accompagnement, de prise de recul, de réflexivité, pour prévenir l'épuisement
Changement dans le rapport au travail : désir qu'il soit une source de réalisation personnelle	Répondre aux aspirations individuelles à construire un projet professionnel personnalisé et qui fait sens
Allongement de la carrière	Envisager des pistes d'évolution ou de diversification de la seconde partie de la carrière

La demande de bilan de compétences intervient lorsqu'une personne se pose certaines questions.

- Je pense reprendre des études supérieures, est-ce réaliste vu ma situation ? Et comment m'y retrouver parmi les différentes formations possibles ?
- Sur mon lieu de travail, j'ai peu de feedback à propos de mes compétences. Comment me positionner et me valoriser face à une opportunité d'évolution de carrière dans mon institution ?
- Comment trouver ma place dans un environnement professionnel qui change ?
- Quelles compétences développer pour me maintenir durablement dans mon emploi ?
- Comment redéfinir un projet professionnel réaliste et motivant après un arrêt de travail pour burn-out ?
- J'ai l'impression d'avoir fait le tour de ma fonction, j'aspire à autre chose mais sans trop savoir quoi, ni ce dont je suis capable. Comment faire les bons choix ?
- Je souhaite prendre du recul par rapport à des situations de travail qui me posent question, et réfléchir avec quelqu'un d'extérieur à mon association pour y voir clair et savoir comment me positionner. Comment me repositionner et me remobiliser face à mes questions sur le sens de mon travail ?
- Après 30 ans de carrière dans la même fonction, je me demande si je vais savoir continuer jusqu'à la pension. Je souhaite faire le point par rapport à mes questions et mes envies ; comment faire le tri et mettre de l'ordre ?
- À la suite à un accident, je ne peux plus exercer ma fonction que j'occupe depuis 10 ans, je dois me reconverter ; mais comment savoir ce que je pourrais faire d'autre ?

Le bilan de compétences permet d'ouvrir un espace de parole, de lever des incertitudes (sur soi, l'environnement ou le projet) et d'envisager de nouvelles possibilités. Il offre un support méthodologique à l'exploration de soi (constitution d'un « portefeuille » de compétences) et de l'environnement, à la prise de décision et à élaboration d'un projet d'avenir.

Il vise à accompagner les « transitions professionnelles » en lien avec : des changements professionnels ou personnels ; des insatisfactions liées aux conditions d'exercice de la profession (conditions et relations de travail, conciliation vie privée-vie professionnelle) ; l'absence de possibilité d'évolution de carrière.

## Les effets du bilan de compétences

**A. Selon la littérature scientifique**, le bilan a eu des effets bénéfiques sur :

- la définition du projet professionnel;
- la dynamisation psychologique, la proactivité;
- le sentiment d'efficacité personnelle;
- l'image de soi et l'estime de soi;
- la connaissance de soi, de ses compétences et de ses intérêts;
- la réduction des états émotionnels négatifs et l'amélioration des affects positifs.

En effet, loin de se réduire à un simple inventaire de compétences, le bilan consiste en l'accompagnement d'une personne dans sa globalité, y compris dans sa dimension affective. C'est un espace d'expression et d'analyse des émotions liées à la situation professionnelle. En permettant d'exprimer les émotions « négatives » (anxiété, colère, confusion, dépression, fatigue...) dans un cadre facilitant (espace neutre et appui d'un professionnel de la relation d'aide), le bilan contribue à leur réduction. C'est un préalable à la prise de décision concernant l'avenir professionnel.

Ensuite, en favorisant la définition d'un projet professionnel cohérent, le bilan constitue une réponse aux causes des affects négatifs ressentis en lien avec la situation professionnelle. Après un bilan, on observe davantage d'émotions « positives » (apaisement, enthousiasme...).

**B. Dans le secteur non-marchand<sup>2</sup>**, les demandes de bilan sont souvent associées à des questions de bien-être au travail :

- manque de reconnaissance;
- manque de soutien du supérieur;
- absence de bonne communication au sein de l'équipe;
- compétences non reconnues à leur juste valeur;
- stress et symptômes d'épuisement professionnel;
- démotivation;
- difficultés d'articulation travail/vie privée;
- manque de perspectives d'évolution professionnelle;
- problèmes relationnels;
- problèmes de santé.

<sup>2</sup> Selon l'analyse menée par le CERSO des bilans réalisés; voir sur [www.bilandecompetences.be](http://www.bilandecompetences.be)

## Les effets observés

Évolution du bien-être au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleure perception du contexte de travail (organisationnel, relationnel, soutien, reconnaissance...).</li> <li>- Évolution concernant la satisfaction professionnelle générale, la motivation et l'épanouissement au travail.</li> </ul>
Meilleures capacités d'orientation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration en ce qui concerne les capacités d'orientation professionnelle et la confiance vis-à-vis de l'avenir professionnel.</li> </ul>
Évolution de la situation professionnelle et personnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration effective ou envisagée dans un avenir proche.</li> <li>- Maintien de la situation, considérée comme satisfaisante mais fruit cette fois d'une décision réfléchie par le travailleur.</li> </ul>
Changements dans le fonctionnement au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleure connaissance de soi.</li> <li>- Meilleure gestion du stress au travail, présence d'une définition de fonction.</li> <li>- Meilleure affirmation de soi : propositions personnelles d'évolution ou expression de demandes (ex. : poser des limites dans le travail).</li> </ul>
Changements dans la perception de la situation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvelle lecture du parcours professionnel permettant de remettre ou de confirmer la cohérence du parcours.</li> <li>- Autre regard sur la situation professionnelle et personnelle actuelle.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleure compréhension du lieu de travail et des éventuels dysfonctionnements.</li> <li>- Identification de pistes d'action réalistes pour agir sur l'environnement institutionnel et organisationnel.</li> </ul>
Évolution de la satisfaction au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminution du stress au travail.</li> <li>- Augmentation de la motivation au travail.</li> <li>- Amélioration des relations avec les collègues.</li> </ul>

