



**HAL**  
open science

# Un bilan de compétences, pour quoi faire? De l'accompagnement des transitions professionnelles à la gestion des maux du travail

Aurélie Gonnet

► **To cite this version:**

Aurélie Gonnet. Un bilan de compétences, pour quoi faire? De l'accompagnement des transitions professionnelles à la gestion des maux du travail. *Connaissance de l'emploi*, 2021, 171. halshs-03243110

**HAL Id: halshs-03243110**

**<https://shs.hal.science/halshs-03243110>**

Submitted on 31 May 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

# Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du Centre d'études de l'emploi et du travail  
Mai 2021

171 le **cnam**  
ceet

## UN BILAN DE COMPÉTENCES, POUR QUOI FAIRE ? DE L'ACCOMPAGNEMENT DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES À LA GESTION DES MAUX DU TRAVAIL

Aurélie GONNET  
Cnam-CEET

La sécurisation des transitions professionnelles est devenue un enjeu central des politiques d'emploi et de formation. Parmi les outils mis en place pour accompagner les actifs dans la gestion de ces transitions, le bilan de compétences, créé en 1991, fait figure de dispositif précurseur et emblématique.

À partir de données empiriques issues d'une enquête de terrain menée auprès de professionnels du bilan de compétences, ce numéro de *Connaissance de l'emploi* s'intéresse au traitement des reconversions professionnelles et à ce qu'il dit des dynamiques récentes du travail. Il montre que par-delà les finalités attribuées à cet outil en termes de développement professionnel, le bilan de compétences tend à jouer un rôle d'amortisseur des maux du travail et, dès lors, à centrer son action sur la remotivation individuelle.

Initié en 1991, le bilan de compétences est un droit ouvert à tous les travailleurs pour « 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 » (art. L900-2 du Code du travail). C'est aujourd'hui un outil bien ancré, à l'audience stable, 15 % des salariés en réalisant un au cours de sa carrière (Demailly, 2016). Conformément à son image d'outil d'anticipation des transitions professionnelles, son public est principalement constitué d'actifs en emploi stable, d'après les données de la Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP).

Réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise ou à l'administration employeuse, couvert par le secret professionnel

et reposant sur le volontariat<sup>1</sup>, il a longtemps été le seul outil de diagnostic professionnel gratuit et confidentiel pour les actifs<sup>2</sup>. S'il est finançable par l'employeur ou l'individu lui-même, et réalisable sur le temps de travail, la grande majorité des bilans est prise en charge par des dispositifs de la formation professionnelle<sup>3</sup> et réalisée hors du temps de travail<sup>4</sup>, sans que l'employeur en soit toujours informé. Ainsi, au cadre protecteur établi par la loi s'ajoutent des usages favorisant une prise en charge centrée sur l'individu.

<sup>1</sup> Un salarié peut refuser d'en réaliser un préconisé par l'employeur sans que cela puisse justifier un licenciement.

<sup>2</sup> La création du Conseil en évolution professionnelle en 2015 complète cette offre.

<sup>3</sup> Aujourd'hui le congé bilan de compétences et le compte personnel de formation.

<sup>4</sup> 77,5 % des bilans de salarié.es en 2017 (source : DGEFP).

Dès lors, l'externalisation et l'individualisation du traitement des attentes d'évolution professionnelle interroge quant aux finalités de ce dispositif d'action publique. En bref, un bilan de compétences pour quoi faire? En rendant compte de l'évolution des objectifs institutionnels attribués au bilan (1), de leur appropriation par les professionnels chargés de sa mise en œuvre (2) et des motifs actuels du recours au bilan (3), ce numéro de *Connaissance de l'emploi* montre que cet outil d'accompagnement des mobilités professionnelles tend à devenir un amortisseur des maux du travail, qu'il s'agisse de flexibilisation de l'emploi ou de dégradation de l'environnement de travail.

### Encadré 1

#### MÉTHODOLOGIE

Les résultats présentés reposent sur une double enquête menée entre 2014 et 2018 auprès de professionnels du bilan de compétences exerçant dans différents types de structures : l'une par entretiens auprès de 36 conseillers ; l'autre par questionnaire intitulée ProBC (n=271). Ainsi, un questionnaire en ligne a été transmis à une liste de 786 organismes de bilan de compétences, constituée sur la base des listes régionales produites par les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) finançant au premier chef la prestation. Ce mode de contact induit un filtrage, par les organismes, de la diffusion du questionnaire. De fait, les organismes de petite ou moyenne taille (moins de 25 salariés) sont sur-représentés (2/3 des répondants). Toutefois, les données éparses disponibles sur la population étudiée et l'enquête par entretiens indiquent une congruence certaine avec les données recueillies par questionnaire vis-à-vis des caractéristiques socio-démographiques (âge, sexe) et professionnelles (niveaux et domaine de formation, statuts et conditions d'emploi). La combinaison de ces méthodes permet d'objectiver les données qualitatives et d'enrichir l'analyse des données quantitatives.

## ● Construire un projet ou intégrer une logique projet? Des finalités institutionnelles ambiguës

Créé au sein de la Direction de la formation professionnelle et portant l'idée d'un service public d'orientation professionnelle continue articulé aux systèmes de formation continue et de reconnaissance des acquis (Gonnet, 2019), le bilan de compétences a pour objectifs originels de favoriser l'évolution professionnelle, le recours à la formation et ainsi de fluidifier le marché du travail. Sous l'influence de travaux en psychologie sociale et en sciences de l'éducation, le bilan de compétences est donc pensé comme un outil de développement professionnel et personnel par la construction de projets qui mettent en congruence *compétences, aptitudes et motivations* selon la loi. Ne précisant toutefois pas les finalités poursuivies par les projets construits (mobilité, reconversion, ascension ou adaptation socio-professionnelle), la loi confère une certaine souplesse à cet outil, adaptable aux situations et besoins individuels.

Cependant, si la définition originelle du bilan de compétences n'est jamais tombée en désuétude, elle a subi des inflexions qui, pour mineures qu'elles paraissent, ont introduit un autre objectif relevant du développement d'une « compétence à s'orienter »<sup>5</sup>

5 Un objectif fixé par la résolution du Conseil de l'union européenne relative à l'orientation tout au long de la vie du 21 novembre 2008.

afin de permettre aux actifs de faire face à la flexibilisation du travail et de l'emploi sans la subir. Déjà, la circulaire du 19 mars 1993 relative au bilan de compétences précise qu'il doit susciter l'acquisition d'une capacité à « *organiser ses priorités* », à « *mieux utiliser ses atouts dans des choix de carrière* » et à « *gérer au mieux ses ressources personnelles* ». De même, le site du ministère du Travail a récemment complété la définition initiale du dispositif en précisant que celui-ci doit permettre à l'individu « *d'utiliser ses atouts comme un instrument de négociation pour un emploi, une formation ou une évolution de carrière* ». Ces inflexions s'inscrivent pleinement dans les mots d'ordre qui guident les politiques d'orientation professionnelle depuis bientôt 30 ans : la promotion d'un individu qui soit l'acteur autonome et responsable de la gestion de son parcours. La logique de compétence associée au dispositif implique que des acquis accumulés au gré des expériences personnelles et professionnelles découlent de ce parcours et que l'individu doit être à même de les réinvestir, de manière circulaire, dans des projets professionnels.

À la démarche d'accompagnement à la définition d'un projet est ainsi ajouté le développement d'une *compétence* à faire des projets, à anticiper, rebondir et appréhender positivement le changement; ce, en fonction de facteurs non pas tant exogènes et imposés (licenciement, refus de promotion, de formation ou d'évolution...), que sur la base de facteurs endogènes que sont les aptitudes, compétences et motivations individuelles. Un « bon » projet doit alors tenir compte du contexte professionnel et personnel, étant entendu que la conciliation de ces deux ordres de choses est seule à même de soutenir la mise en action. En cela, le projet semble être moins un idéal en soi qu'un artefact de l'idéologie de la flexibilité et de l'activation.

Toutefois, le dédoublement des finalités institutionnelles attribuées au bilan interroge quant à sa lisibilité et à son appropriation par ceux qui le traduisent en actes professionnels : quelles sont alors pour les conseillers les finalités de leur intervention?

## ● Construire des projets « réalistes et réalisables » : un objectif professionnel difficilement tenable

Aux inflexions politiques des finalités du bilan de compétences se combine une appropriation différenciée de celles-ci par les professionnels, comme en atteste la variété de leurs réponses à la question : « Pour vous, quels sont les objectifs d'un bilan de compétences? »<sup>6</sup>.

Si la définition de projet professionnel arrive en tête, le projet de formation disparaît. Surtout, la variété des objectifs cités témoigne d'une hétérogénéité interne notamment liée à l'ancienneté des conseillers, attestant d'un déplacement dans le temps des finalités de l'outil. Ainsi, la fréquence de mention du projet professionnel augmente régulièrement avec l'ancienneté : la moitié seulement des plus novices le cite comme un objectif du bilan contre ¾ des plus expérimentés. Cet objectif étant le seul fixé par la loi de 1991, à une période où la rhétorique du projet est particulièrement prégnante

6 Cette question était ouverte. Un premier codage thématique des réponses a permis de distinguer 29 sous-catégories d'objectifs. Celles cochées par moins de 10 % des répondants ont été éliminées et celles régulièrement associées regroupées.

**Tableau 1 : les objectifs du bilan de compétences selon les conseillers et leur ancienneté dans la pratique**

| Objectifs du bilan  | Fréquence totale (ensemble) | Ancienneté dans l'exercice du BC |                   |                    |                |
|---|-----------------------------|----------------------------------|-------------------|--------------------|----------------|
|   |                             | 5 ans ou moins                   | Entre 6 et 10 ans | Entre 11 et 15 ans | Plus de 15 ans |
| Définir un projet professionnel   | 62 %                        | 53 %                             | 57 %              | 66 %               | 75 %           |
| Faire le point sur soi, son parcours et ses motivations   | 55 %                        | 60 %                             | 56 %              | 56 %               | 45 %           |
| Explorer des pistes d'évolution et de développement professionnel                                 | 54 %                        | 49 %                             | 58 %              | 56 %               | 51 %           |
| Identifier ses compétences, acquis, aptitudes, ressources et contraintes                          | 36 %                        | 39 %                             | 38 %              | 31 %               | 36 %           |
| Acquérir des méthodes pour s'orienter   | 29 %                        | 30 %                             | 29 %              | 33 %               | 23 %           |
| Reprendre confiance en soi, retrouver du sens au travail, un équilibre personnel et professionnel | 27 %                        | 23 %                             | 29 %              | 32 %               | 26 %           |
| Effectifs   | 271                         | 74                               | 77                | 59                 | 61             |

Total supérieur à 100 %, car plusieurs objectifs possibles.

Lecture : 62 % des répondants déclarent que le bilan de compétences (BC) doit permettre de définir un projet professionnel.

Champ : Ensemble des 271 conseillers répondants.

Source : Enquête ProBC, 2018.

(Boltanski & Chiapello, 1999), il semble avoir davantage marqué les premières générations. À l'inverse, l'acquisition de méthodes pour s'orienter demeure minoritaire, notamment chez les plus anciens.

Globalement, les différents objectifs assignés au dispositif relèvent d'une approche soit projective et prospective, soit introspective et rétrospective. L'articulation de ces deux combinaisons logiques prend sens dans une antienne - « réaliste et réalisable » - emblématique de l'accompagnement professionnel (Perez *et al.*, 2008) et régulièrement mobilisée par les conseillers-bilan : « *Mon idée toujours à la fin d'un bilan c'est qu'ils aient un projet réaliste, qui leur convient, et réalisable, qui puisse se mettre en œuvre sur le marché de l'emploi* » (Chantal, exerce depuis 25 ans).

Toutefois, la réalité de la personne en présence (ses motivations, compétences et sa situation) ne sied pas toujours à la réalité de l'emploi, laquelle s'est durcie depuis les débuts de la prestation : « *Il y a 20 ans, c'eut été fort simple et vous auriez eu des problèmes qui n'ont rien à voir avec toutes les difficultés de travail et d'emploi... C'est un autre monde!* » (Florence, exerce depuis 22 ans). Ainsi, comme l'explique une jeune conseillère, toutes les situations rencontrées en bilan ne permettent pas d'aboutir à un projet finalisé, « réaliste et réalisable ». Son « objectif personnel » est alors de « mettre en mouvement » la personne en « faisant le point » sur sa situation et ses motivations afin qu'elle continue d'« avancer vers ce qui lui tient à cœur professionnellement ». On retrouve ici l'idée d'une compétence à s'orienter, mais qui repose d'abord sur le fait de trouver en soi des ressources motivationnelles. Ainsi l'importance accordée par les répondants, notamment les plus novices, au fait de « faire le point sur soi » (objectif dépassant même la définition de projet pour ceux exerçant depuis moins de 5 ans) est le témoin de l'introduction d'une logique d'activation - au sens de mise en action - passant moins par l'établissement d'un projet définitif ou l'acquisition d'une compétence à s'orienter que par la mise au jour de

motivations intrinsèques. Dès lors, qu'en est-il des motifs du recours au bilan ?

### ● Faire un bilan pour changer de métier ou de cadre de travail ?

Comme tout dispositif d'action publique, le bilan de compétences est en prise avec les situations et attentes du public, d'autant plus dans le cas d'un outil reposant sur le volontariat, en amont comme en aval (mise en œuvre du projet). Or, bien que le bilan donne lieu à une prise en charge hors des lieux et temps de travail, le contexte professionnel pèse sur les désirs de mobilités.

Conformément aux finalités originelles du bilan, arrive en tête des motifs de sa mobilisation le souhait de changer de métier. La définition de projet professionnel coïncide donc avec les objectifs institutionnels, des conseillers, mais aussi des usagers.

Cependant, les désirs de changement exprimés apparaissent amplement corrélés aux expériences vécues de travail, confirmant que « *l'insatisfaction professionnelle apparaît comme*

**Tableau 2 : situations et attentes des usagers du bilan de compétences selon les conseillers**

| Les personnes accompagnées sont souvent... ?                             | Fréquence |
|--|-----------|
| Désireuses de changer de métier  | 96 %      |
| Insatisfaites de leurs conditions de travail                             | 93 %      |
| Insatisfaites de leur environnement de travail                           | 88 %      |
| En situation d'épuisement professionnel                                  | 84 %      |
| Porteuses d'un problème de santé psychique ou physique reconnu ou non    | 61 %      |
| En arrêt de travail  | 57 %      |
| En conflit avec leur hiérarchie  | 57 %      |
| Dotées de problématiques ou de contraintes d'ordre personnel ou familial | 53 %      |
| Menacées par un licenciement   | 34 %      |
| En conflit avec des collègues  | 21 %      |
| Dotées de contraintes sociales, financières ou matérielles               | 19 %      |

Lecture : Pour 96 % des répondants, les personnes reçues en bilan de compétences sont souvent désireuses de changer de métier.

Champ : Ensemble des 271 conseillers répondants.

Source : enquête ProBC, 2018.



le principal déclencheur d'un bilan» (Gossemaume & Hardy-Dubernet, 2005, p. 2). Le bilan est ainsi souvent mobilisé dans des contextes où le travail ne paraît plus tenable en raison des conditions ou de l'environnement, de conflits avec la hiérarchie, de problèmes de santé liés ou non au travail, ou encore d'un épuisement professionnel - une situation fréquente pour plus de quatre répondants sur cinq, marquant une évolution récente : « *Le bilan a beaucoup changé en 15 ans. On a beaucoup de gens à la limite du burn-out. Soit on fait des bilans purement techniques, concrets, soit des bilans plus compliqués, psychologiques. Souvent, il ne faut pas creuser beaucoup pour voir qu'il y a d'autres choses, ou que les gens se mettent à pleurer. Pas tout le temps heureusement, mais les gens arrivent en disant : "je n'en peux plus, c'est plus possible"* » (Nathalie, exerce depuis 15 ans).

La visibilisation grandissante depuis une dizaine d'années de différents maux psychosociaux liés au travail touche donc aussi le bilan de compétences et conduit à la distinction de deux types de bilans : à côté de bilans plutôt « techniques » reposant sur la détermination d'un projet, émergent donc des bilans plus « compliqués » et « psychologiques ». Dès lors, l'importance accordée par les conseillers au fait de faire le point sur soi, son parcours et ses motivations au profit d'une approche rétrospective et introspective serait consécutive à cette nouvelle demande sociale, bien que tous les conseillers récuseraient l'idée de « thérapie du travail ». Ceci n'empêche toutefois pas que surgissent des problèmes débordant du cadre initial en raison du manque d'espaces accessibles pour traiter de ces questions : « *La personne arrive avec ses problèmes et les expose. Quand c'est très pointu, très psy, on écoute, mais on peut réorienter vers un thérapeute. Toutes les questions se posent dans le bilan, car c'est un espace pris en charge par l'État ou l'entreprise pour que la personne élabore sa propre solution, et moins il y a de solutions et de financements extérieurs pour d'autres pratiques, et plus la personne vient ici* » (Florence, exerce depuis 22 ans).

Par l'écoute et la confidentialité qu'il offre, le bilan de compétences apparaît comme un dispositif original n'ayant que peu d'équivalents et répondant véritablement à une demande sociale ne trouvant guère d'autres lieux d'expression. Du moins, guère d'autres lieux qui n'impliquent pas de donner un tour pathologique aux maux vécus en se présentant comme étant en souffrance.

De plus, le format du dispositif et de la démarche proposée, par la combinaison de logiques personnelles et professionnelles, mais aussi rétrospectives, introspectives et prospectives favorisent l'expression d'attentes qui débordent le cadre du bilan de compétences, sans pouvoir toujours en être aisément découplées. En effet, mettre en action, favoriser la projection professionnelle et une attitude positive à l'égard du changement peut s'avérer compliqué en présence de problèmes plus profonds : « *Je suis très surprise de voir des gens qui viennent*

*en bilan, qui veulent changer parce que ça ne va pas du tout. Et au début j'étais là : Mais merde ! Y'en a pas un seul qui veut changer parce que c'est sympa ? Quelque chose de positif quoi* » (Pascale, exerce depuis 3 ans).

La transformation de la demande sociale des usagers met indubitablement à l'épreuve les conseillers tout en pointant le fait que ceux-ci conçoivent leur intervention comme devant être le fruit d'une démarche volontaire et positive, en phase avec la promotion d'un individu acteur de son parcours. Dès lors, ceci tend à renforcer la dimension introspective du travail mené afin de faire émerger un projet qui permette d'abord de remotiver les individus, quitte à ce qu'il ne soit pas véritablement « réaliste et réalisable ».

\*\*\*

Conçu comme un outil de soutien à la construction de projets professionnels et de formation, le bilan de compétences apparaît tiraillé entre des finalités politiques évolutives, l'appropriation différenciée de ses objectifs par les conseillers et la transformation de la demande sociale à son égard. Ces évolutions ont en commun d'amener le bilan à devenir un amortisseur des maux du travail et surtout à centrer l'attention sur les motivations individuelles, notamment à des fins d'activation.

Ces résultats interrogent quant à l'objectif fixé par la réforme de la formation professionnelle du 5 septembre 2018 qui promet de soutenir la « liberté de choisir son avenir professionnel ». Or, la référence à la liberté tend à recouvrir d'un voile les risques de focalisation exclusive sur la responsabilité individuelle et de déni des causes réelles d'insatisfaction professionnelle. Ces risques apparaissent d'autant plus vifs dans la période de crise actuelle qui voit s'ajouter aux menaces sur l'emploi des questions d'ampleur sur l'utilité sociale des métiers et le sens du travail. Autant de questions qui nourrissent des projets de reconversion professionnelle, qu'ils soient positifs et volontaires, ou non.

## RÉFÉRENCES

- Boltanski L., Chiapello È.** (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- Demailly D.** (2016), « Formation professionnelle : Quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ? », *DARES Analyses*, n° 31.
- Gonnet, A.** (2019), « Des motivations au travail. Fabrique et usages du bilan de compétences comme dispositif de revalorisation individuelle », *Sociologie du travail*, vol. 61, n° 4.
- Gossemaume V., Hardy-Dubernet A.-C.** (2005), « Bilans de compétences et bilans de compétences approfondis : Vrais ou faux jumeaux ? », *DARES Premières Synthèses*, n° 071.
- Perez C., Personnaz E., Cuntigh P., Segas S.** (2008), « Les services d'information, de conseil et d'orientation professionnelle des adultes. Un appui aux transitions professionnelles ? », *CEREQ Relief*, n° 27.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi et du travail (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : [ceet.cnam.fr](http://ceet.cnam.fr)  
Elles sont également disponibles via la [lettre électronique Flash](#) ainsi que les comptes [Twitter @CeetEtudes](#) et [LinkedIn Cnam-CEET](#).

### Centre d'études de l'emploi et du travail

29, promenade Michel Simon – 93166 Noisy-le-Grand CEDEX – Téléphone : 01 45 92 68 00 - site : [ceet.cnam.fr](http://ceet.cnam.fr)

Directrice de publication : Christine Erhel - Rédacteur en chef : Bilel Osmane

Mise en page : Ad Tatum - Dépôt légal : 1805-066 - Mai 2021 - ISSN : 1767-3356