

Émergence historique et économique du bilan de compétences

Pour appréhender le bilan de compétences dans une perspective visant à en décrire la genèse, il convient de suivre les principales étapes qui ont précédé son développement depuis sa mise en place dans certaines entreprises industrielles en voie de mutations organisationnelles à sa consécration comme un dispositif généralisé par la loi dans le cadre des politiques de l'emploi.

1. La formation professionnelle émerge après la Seconde Guerre mondiale

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, le Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946, fruit du projet de rénovation sociale du Conseil national de la Résistance, inscrit la formation professionnelle dans la norme suprême commune :

« 13. La Nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la **formation professionnelle** et à la culture. L'organisation de l'enseignement public gratuit et laïque à tous les degrés est un devoir de l'État. » (Conseil constitutionnel, 2011).

Cette inscription a le mérite de poser une première étape symbolique dans l'objectif de former, au-delà de la période scolaire, les travailleurs pour qu'ils puissent bénéficier de possibilité de progression. La Quatrième République a vu naître les premières mesures en faveur de la formation professionnelle hors de tout lien avec l'école, « *dans des entreprises* » (art. 31 du décret du 6 janvier 1959, cité par Robert, 2007).

2. Évolution de l'organisation du travail en France

Afin de comprendre comment le bilan de compétences est devenu un dispositif de formation généralisé en France, il convient de rappeler l'évolution de l'organisation du travail. L'essor économique de la France à partir de l'après-guerre a largement reposé sur le développement industriel dans une phase allant de 1945 à 1975. Pourtant, avec l'apparition du phénomène de chômage à la fin des années 1970, suite au premier choc pétrolier, surviennent les premiers questionnements sur la viabilité du modèle industriel, d'abord dans sa dimension économique, puis peu à peu également dans sa dimension environnementale. Les restructurations conduites à partir de ce moment, particulièrement dans le secteur primaire et dans celui des biens intermédiaires. L'industrie perd alors en attractivité mais surtout peu à peu, corrélativement, elle perd le statut d'enjeu national majeur qu'elle avait réussi à conquérir dans l'après-guerre. L'industrie française a certes continué à s'adapter aux évolutions du monde économique découlant de la mondialisation, avec des succès remarquables dans certains secteurs d'activité. Cependant, sa capacité globale s'en est trouvée amoindrie alors que la priorité était donnée en France, comme dans d'autres pays développés, aux secteurs des services et de la finance. Ces derniers étant considérés comme davantage porteurs de valeur ajoutée par agent, plus sûrs et plus rémunérateurs. De plus, l'ouverture massive du commerce mondial, favorisée par la standardisation et la baisse du coût de transport, permettait à certains pays émergents de devenir des champions industriels.

Lorsque que l'on analyse le chômage, les chiffres fournis par l'INSEE indiquent que la France oscille depuis le début des années 1980 dans un taux de chercheurs d'emploi compris entre 7,5 et 10% : on comprend dès lors pourquoi les politiques en faveur de la formation professionnelle sont liées à la volonté des pouvoirs publics de sauvegarder ou de promouvoir l'emploi.

En second lieu, lorsque l'on situe l'analyse au niveau de l'activité professionnelle, on constate que plusieurs phases se sont succédées en fonction des modèles économiques. Ainsi, le terme de *métier* est le plus ancien (Asselain, 1984). Il remonte au Moyen-âge à partir de l'émergence des corporations de métiers. Puis, avec la Révolution industrielle opérée dès la fin du XVIII^{ème} siècle l'approche dite du poste de travail, de l'emploi ou de la fonction, a été conçue, en même temps que la propagation des méthodes de production nées dans le domaine de l'industrie vers le domaine agricole et des services. Le taylorisme et le fordisme initiés aux

Etats-Unis à l'issue de la Première Guerre mondiale, puis généralisés sous de multiples formes au milieu du XX^{ème} siècle, à toutes les économies industrielles ont donné une grande impulsion à l'organisation du travail sur l'échelle des qualifications (Asselain, 2011).

L'intérêt de recourir à l'organisation scientifique du travail est alors évident : les cadences de production s'accélérent, la productivité des machines et des hommes augmente. La rationalisation des productions est ainsi réalisée. La généralisation progressive des méthodes scientifiques a deux conséquences principales : la production de masse se développe très largement, avec en contrepoint une consommation de masse accrue, grâce à l'augmentation du pouvoir d'achat, résultant du partage des gains de productivité. En effet, les consommateurs profitent de la baisse des prix des produits, les salariés voient leurs salaires augmenter, tandis que les entrepreneurs disposent des profits pour investir à nouveau. En résultat une croissance forte observée dans les pays développés, s'appuyant sur un relatif consensus dans le corps social quant aux méthodes de production. On parle alors fréquemment de croissance fordiste pour qualifier cette période jusqu'à la crise de 1974, soit pendant les Trente Glorieuses. Cette expression de Fourastié (1979) décrit les trente années qui vont de la fin de la Seconde Guerre mondiale à la première crise pétrolière du milieu des années 1970 : années de croissance et de prospérité, pendant lesquelles le peuple Français a triplé son niveau de vie.

Ces modèles venus du secteur industriel, sont étroitement imbriqués : le taylorisme repose sur division horizontale et verticale du travail et spécialisation des travailleurs ; le fordisme en est sa continuation en instaurant d'une part le travail à la chaîne et d'autre part en instaurant une politique d'augmentation régulière du salaire des ouvriers, ouvrant la voie à un modèle basé sur la consommation.

Par conséquent, les psychologues du travail (Veltz & Zarifian, 1993) ont conclu que ce changement de modèle économique induisait une modification du marché du travail et une nouvelle organisation des entreprises, dépassant le modèle classique. Leur thèse indique que ce changement structurel profond met l'accent sur la diversité, l'hétérogénéité, voire l'indétermination des formes de travail : le modèle "taylorien" *« est aujourd'hui objectivement miné dans ses fondements mêmes, et d'abord parce que la théorie implicite de l'efficience qui en constitue le cœur n'est plus adéquate à la réalité technico-économique contemporaine. »* (ibid., p. 4)

Ce modèle, dont l'industriel japonais Toyota est le parangon, appelé « toyotisme », se fonde sur une production pilotée par la demande mondiale (Cohen, 1999). Au niveau organisationnel, il est fondé sur la responsabilisation et la polyvalence des travailleurs. La difficulté pour ces derniers, est que la division du travail issue du fordisme demeure intacte (Maurice, 1993). Les travailleurs sont à la fois responsables de leur performance individuelle, censés s'adapter aux nouvelles innovations technologiques tout en restant strictement limités dans l'espace de la chaîne organisationnelle.

Certains auteurs (Chênevert & Dubé, 2008) emploient ainsi l'expression « Nouvelles Formes d'Organisation du Travail » (NFOT) où les salariés doivent faire preuve d'adaptabilité, de polyvalence des salariés et doivent déléguer les responsabilités aux niveaux hiérarchiques inférieurs mis en œuvre par le toyotisme dans les années 1960. Les NFOT, par opposition au taylorisme « *chercheraient à regrouper les tâches inhérentes à un poste, à accorder plus d'autonomie et de flexibilité aux employés ainsi qu'à leur confier davantage de responsabilités* » et « *de céder un degré de contrôle aux employés tout en tentant d'améliorer leur bien-être* ». En France, le faible taux de syndicalisation, l'affaiblissement des comités mixtes paritaires semblent avoir cédé le pas à des modes de gestion directs entre le salarié et la hiérarchie, d'où l'apparition du *management*.

En définitive, cette organisation du travail est aussi liée sur la révolution des technologies d'information (Cohen, 2006).

3. Évolution historique de la formation professionnelle, cadre du bilan de compétences

Dans un avis récent du Conseil économique, social et environnemental (Urieta, 2011), le bilan de la formation professionnelle est présenté comme un dispositif certes complexe mais qui reste globalement positif : « *il faut reconnaître que notre système de formation professionnelle a largement répondu à cette ambition originelle. (...) Maintes fois réformée, la formation professionnelle s'est construite de manière progressive pour former, aujourd'hui, un cadre institutionnel cohérent et original. La loi du 24 novembre 2009 est venue parfaire l'édifice en affirmant la nécessité d'articuler l'orientation et la formation tout*

au long de la vie. Elle comporte aussi plusieurs dispositions visant à rendre notre système de formation professionnelle plus efficace et moins inégalitaire. » (idem, p. 9).

Selon Danvers (2003), les prémices de la formation professionnelle remontent aux années 1930 mais ne sont reconnues que dans l'après-guerre. A cette époque, les premiers dispositifs de formation professionnelle répondent à une demande essentiellement sociale : il s'agit pour les salariés et leurs syndicats de rechercher une émancipation des classes ouvrières et agricoles à travers leur métier pour permettre une évolution vers la classe moyenne. Cet objectif de formation professionnelle signe une véritable évolution des rapports au sein du monde professionnel tandis que le travail a longtemps été considéré comme un *métier* que l'on apprenait par une voie *d'apprentissage* et que le travailleur conservait tout au long de sa vie. Brucy, Caillaud, et Quenson (2007) retracent les principales étapes qui firent de la massification du salariat durant les Trente Glorieuses un des pivots du droit de la formation professionnelle, contribuant à l'enracinement de celui-ci dans le droit du travail : loi du 31 juillet 1959 relative à la promotion sociale, loi du 3 décembre 1966 d'orientation et de programme sur la *formation professionnelle*, qui fait de celle-ci une *obligation nationale* qui s'adresse aux jeunes et aux adultes afin *d'acquérir une qualification technique et professionnelle* (article 1^{er}). Comme le souligne Danvers (2003), la conception française qui prévaut dans la mise en place de loi favorise la promotion individuelle mais selon des modalités discutées par la voie de la négociation collective et encadrées par l'Etat : cette conception diffère d'une tendance libérale où le travailleur doit pour améliorer sa position professionnelle prendre seul l'initiative. L'étape décisive est marquée par l'accord national interprofessionnel du 9 juillet 1970 et la loi du 16 juillet 1971 qui généralisent le principe du congé individuel, réaffirment le rôle du comité d'entreprise comme acteur de la politique de formation professionnelle, perfectionne le mécanisme des conventions de formation entre l'Etat et les prestataires de formation.

L'évolution du système économique français, marqué par le problème structurel du chômage depuis la fin des années 1970, a modifié les enjeux politiques liés à la formation professionnelle puisque la formation continue a pour objectif d'aider les travailleurs à conserver ou trouver leur emploi. La loi de 1966 relevait d'un contexte plus favorable qui associait au sein de la formation professionnelle *qualification* et *développement culturel* personnel du travailleur, pendant de l'objectif étatique qui visait alors à répondre

simultanément aux *besoins de l'économie* et aux *exigences de la promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de culture* (article 2, reprise par la loi du 16 juillet 1971).

Cette transformation s'est traduite dans les dispositifs législatifs récents avec la loi du 4 mai 2004, « *la formation professionnelle tout au long de la vie* » s'est substituée à « *l'éducation permanente* » de la loi de 1971, expression sur laquelle aucune des lois, ni aucun des accords nationaux interprofessionnels adoptés entre 1971 et 2004 n'était revenue.

Ce faisant, c'est l'objet même de la formation qui a été profondément réorienté puisqu'il s'agit dorénavant de « *favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel, à la sécurisation des parcours professionnels et à leur promotion sociale* » (Article L. 6311-1 du Code du travail).

Au niveau des outils de formation proposés aux salariés, le cadre de référence demeure, depuis l'ANI de 1970, malgré des évolutions nombreuses, le Congé Individuel de Formation (CIF) (Titre III de la loi du 16 juillet 1971). Ce dernier permet aux salariés de s'absenter de leur entreprise pour suivre une formation de leur choix. Pour en bénéficier, le salarié doit remplir certaines conditions et présenter sa demande à l'employeur, selon une procédure déterminée.

A partir d'un unique congé de formation, s'est développée une multitude de congés ayant chacun leur objet ou leur public particulier sans que soit modifié le principe de la suspension du contrat de travail (Giffard & Guégnard, 2008) : le congé examen, le congé des salariés en contrat à durée déterminée (loi du 12 juillet 1990), le congé bilan de compétences (loi du 31 décembre 1991), le congé validation des acquis de l'expérience (loi du 17 janvier 2002).

Les formations à l'initiative de l'employeur, désignées par le code du travail sous la dénomination de plan de formation, s'éloignent de la conception initiale de 1971. En effet, apparaît en 1991 dans le plan de formation, le co-investissement, renforcé en 2000, prévoyant qu'une partie de la formation puisse être effectuée hors temps de travail. En 1994 est également créé le capital de temps de formation, mécanisme permettant de financer des actions du plan par des contributions normalement allouées au congé individuel, dès lors que le salarié est à l'origine de son départ en formation.

Deuxième Partie :

Les pratiques du bilan de compétences

Après avoir décrit les fondements conceptuels qui ont permis la création du bilan de compétences, nous allons maintenant nous intéresser à la concrétisation du bilan. Pour cela, nous verrons le cadre légal dans lequel se meut le bilan, puis comment les professionnels de l'orientation se sont appropriés ce dispositif. Enfin, afin de mieux appréhender la réalité de cette pratique, nous livrerons quelques éléments statistiques pertinents.

Cette analyse relève d'un enjeu considérable pour la compréhension du bilan dans le sens où le cadre légal entraîne le bilan dans le champ de la politique publique en matière de formation professionnelle et de l'emploi

C'est pour cette raison, que Guichard et Huteau (2007, p. 49-50) définissent le bilan de compétences comme avant tout comme une « pratique » qui varie en fonction du cadre légal qui lui est assigné : le « congé pour bilan de compétences » destiné aux salariés se distingue fortement du « bilan de compétences approfondi » réservé aux demandeurs d'emploi.

Chapitre I

Le statut juridique du bilan de compétences en France

Il pourrait paraître étonnant dans une thèse de psychologie de consacrer une partie d'une thèse à l'examen juridique d'une pratique de formation professionnelle. Cet examen est nécessaire du fait de l'encadrement juridique du bilan de compétences depuis la loi du 30 décembre 1991. L'objet de cette partie ne consiste bien entendu pas en la présentation d'une analyse de type juridique. Cependant, à l'instar de Gaudron et Croity-Belz (2005), nous constatons que le dispositif législatif a institutionnalisé le bilan de compétences en France, à travers le texte d'une loi de 1991, a été suivi d'un décret d'application extrêmement détaillé de

1992, puis d'une série de circulaires administratives ultérieures. Y sont toutes à la fois précisées les conditions d'accès, les publics concernés, les principales étapes de la démarche, les obligations des prestataires et surtout le mode financement de cet outil de formation professionnel. Ce dernier facteur expliquant sans doute le soin mis par le législateur, l'administration à contrôler le déroulement du bilan de compétences.

Notre objectif n'est pas tant de décrire l'ensemble des problématiques juridiques régissant le bilan de compétences que de démontrer comment la volonté politique a créé un outil parfaitement intégré au modèle français de gestion sociale des difficultés économiques. La place des organismes sociaux au sein de la gestion du parcours professionnel des salariés en est le meilleur exemple. Loin d'être considéré comme un outil d'exception, le bilan de compétences a été inséré dans la "panoplie" des outils de la gestion humaine, à la suite des bouleversements économiques qu'a connus la France depuis les années 1970.

Nous verrons que, très encadrée, la démarche du bilan de compétences est inscrite dans un contexte juridique dont les implications pratiques concernent :

- les rapports employeurs/employés/personnes habilitées à effectuer un bilan de compétences ;
- les principes déontologiques ;
- le financement du congé de bilan de compétences.

Par ailleurs, le régime juridique du bilan de compétences mérite d'être analysé, ne serait-ce que sommairement, dans un travail scientifique car de ce cadre résulte le rapport le plus tangible par les salariés au bilan de compétences. Quel employé y a droit, comment se déroule cette démarche auprès de lui ? Quelle est la responsabilité de l'employeur, celle de la personne ou de l'organisme qui réalise un tel bilan?...

On doit se souvenir que depuis la loi de 1991, s'agissant du congé de bilan de compétences, *« l'État et les régions peuvent concourir au financement des dépenses occasionnées par les bilans de compétences »*, ce qui explique l'extrême attention portée à cet outil. Ces éléments ont un impact sur la façon dont notre propre expérience s'est accomplie en Iran, pays où la législation sociale est toute autre.

1. Les objectifs politiques à l'origine des dispositifs adoptés

1.1. Le bilan de compétences issu de la loi 1991

La loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991 **relative à la formation professionnelle et à l'emploi** est la première à inscrire des dispositions relatives au bilan de compétences dans le domaine législatif.

Ces mesures législatives sont codifiées dans le code du travail (Articles L. 6313-10 et L. 6322-42 à L. 6322-51). Par ailleurs, sont renvoyées au pouvoir réglementaire un certain nombre de mesures pratiques issues du **décret n° 92-1075 du 2 octobre 1992 relatif au bilan de compétences** (articles R. 6322-32 à R. 6322-63 du Code du travail).

L'objectif de l'époque était présenté par la ministre du travail de 1991 comme une innovation pour les salariés (Aubry, Débats Sénat, 6 novembre 1991) en vue de la reconversion et de la mobilité professionnelle :

« Tant pour faciliter les progressions de carrière et les reconversions personnelles que pour assurer la mobilité professionnelle et géographique nécessaire à la fluidité du marché de l'emploi, les salariés doivent pouvoir analyser, avec l'aide d'experts, leurs compétences professionnelles et personnelles pour élaborer, plusieurs fois au cours de leur vie professionnelle si nécessaire, un projet professionnel ou un projet de formation. »

Pour les entreprises, l'objectif dévolu à la formation professionnelle est « d'accompagner et d'anticiper l'évolution des compétences dans l'entreprise par une meilleure intégration de la formation dans sa stratégie globale prenant en compte les changements technologiques, l'organisation du travail vers une plus grande autonomie et une plus grande qualification des salariés ainsi que la valorisation des capacités actuelles et potentielles de ceux-ci. »

On notera que la notion de compétence n'est pas questionnée par le discours politique mais était considérée comme un moyen d'action à finalité pratique.

1.2. Définition légale du bilan de compétences

L'article 16 de cette loi dispose que :

« Entrent également dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle continue les actions permettant de réaliser un bilan de compétences. Elles ont pour objet de 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 ».

Est ici inscrit le fondement juridique dans lequel est placé le bilan de compétences :

- il complète d'autres outils de formations professionnels existants ;
- son objet est essentiellement orienté sur l'analyse des capacités professionnelles et personnelles du travailleur ;
- cet outil n'est pas séparable d'une démarche plus globale de formation professionnelle des travailleurs.

Règles déontologiques

Sont ici posés les principes de volontariat de l'usager et de respect du secret professionnel (art. 278 C. pénal) par la personne chargée du bilan de compétences dont le statut est donc indépendant de l'employeur.

"Le bilan de compétences ne peut être réalisé qu'avec le consentement du travailleur. (...) Le refus d'un salarié de consentir à un bilan de compétences ne constitue ni une faute ni un motif de licenciement. Les personnes chargées de réaliser et de détenir les bilans de compétences sont soumises aux dispositions de l'article 378 du code pénal en ce qui concerne les informations qu'elles détiennent à ce titre"

L'usager est en quelque sorte propriétaire des résultats. Ceux-ci sont retranscrits par un compte-rendu détaillé et un document de synthèse, dont le cadre est fixé par la loi. Le document de synthèse ne peut être transmis à un tiers qu'avec le consentement du salarié (voir convention tripartite).

Congé de bilan : outil de la démarche du bilan de compétences

En outre, une section du code du travail, à l'article 17 de la loi, est consacrée au **Congé de bilan de compétences**. Y sont définies les modalités de mise en place du bilan de manière très précise, principalement pour la raison que ce congé est financé en partie par les organismes sociaux. Les problématiques de coûts sont donc en aplomb des droits et pratiques du bilan de compétences.

- *Un congé réservé aux salariés*

Financés sur les deniers publics, le congé s'inscrit dans le système social fondé par les cotisations individuelles des employeurs et salariés, ce qui exclut de fait les professions libérales et les travailleurs indépendants.

"Les travailleurs salariés, qui n'appartiennent pas aux catégories mentionnées au titre VII du présent livre, ont droit, sur demande adressée à leur employeur, à un congé pour réaliser le bilan de compétences mentionné à l'article L. 900-2"

- *Conditions d'ancienneté rigoureuses :*

"Pour bénéficier de ce congé, les travailleurs doivent justifier d'une ancienneté en qualité de salarié d'au moins cinq ans, consécutifs ou non, quelle qu'ait été la nature des contrats de travail successifs, dont douze mois dans l'entreprise. Toutefois, pour les salariés bénéficiaires du crédit-formation prévu à l'article L. 900-3, le droit au congé de bilan de compétences est ouvert dans les conditions d'ancienneté prévues par l'article L. 931-2 pour le congé de formation.

- *Statut des salariés précaires et prises en compte*

Les personnes employées en CDD sont assujetties aux mêmes conditions que les salariés en CDI.

"Les personnes qui ont été titulaires de contrats à durée déterminée ont droit au congé de bilan de compétences."

- *Durée du congé de formation*

"Art. L. 931-22. - La durée du congé de bilan de compétences ne peut excéder par bilan vingt-quatre heures de temps de travail, consécutives ou non. Le congé de bilan de compétences n'interrompt pas le délai prévu au 3o de l'article L. 931-12. La durée de ce congé ne peut être imputée sur la durée du congé payé annuel. Ce congé est assimilé à une période de travail pour la détermination des droits des intéressés en matière de congé payé annuel. (...)"

En pratique, la durée constatée d'un bilan varie entre 16 heures et 24 heures, réparties sur cinq à huit semaines.

- *Conditions de financement*

"Le salarié bénéficiaire d'un congé de bilan de compétences peut présenter une demande de prise en charge des dépenses afférentes à ce congé à l'organisme mentionné à l'article L. 951-3 auquel l'employeur verse la contribution destinée au financement des congés individuels de formation.

- *Un accord nécessaire de l'organisme chargé de la formation professionnelle*

En France, le congé doit être accordé selon des conditions de prise en charge sévères.

"Pour les salariés des entreprises non assujetties à l'obligation définie au troisième alinéa (1o) de l'article L. 951-1, l'organisme compétent est celui de la branche professionnelle ou du secteur d'activité dont relève l'entreprise ou, s'il n'existe pas, l'organisme interprofessionnel régional. Les organismes paritaires mentionnés à l'article L. 951-3 peuvent refuser de prendre en charge le bénéficiaire du congé uniquement lorsque sa demande n'est pas susceptible de se rattacher à une action permettant de réaliser le bilan de compétences mentionné à l'article L. 900-2 du présent code, lorsque les demandes de prise en charge ne peuvent être toutes simultanément satisfaites ou lorsque l'organisme chargé de la réalisation de ce bilan de compétences ne figure pas sur la liste arrêtée par l'organisme paritaire."

- *Des organismes agréés par l'État*

Un décret en Conseil d'État détermine les conditions qui doivent être respectées par les organismes chargés de réaliser les bilans pour figurer sur la liste mentionnée à l'alinéa précédent ainsi que les conditions dans lesquelles les organismes paritaires mentionnés à l'article L. 951-3 sont admis à déclarer prioritaires certaines catégories d'actions ou de publics.

- *Le congé assimilé au temps de travail pour le salarié*

" Les salariés dont le bilan de compétences est pris en charge (...) ont droit à une rémunération égale à la rémunération qu'ils auraient reçue s'ils étaient restés à leur poste de travail, dans la limite par bilan de compétences d'une durée fixée par décret en Conseil d'Etat. La rémunération due aux bénéficiaires d'un congé de bilan de compétences est versée par l'employeur. Celui-ci est remboursé par l'organisme mentionné à l'article L. 951-3.

Le congé de bilan de compétences est très réglementé

Le décret du 2 octobre 1992, pris en application de la loi relative au bilan de compétences énumère de façon détaillées les étapes du déroulé d'un congé de bilan de compétences. Les étapes obligatoires sont déterminées par les articles R .6322-35 et suivants en vigueur du code du travail décrivent les règles que doit suivre le contenu et déroulement du bilan :

"Un bilan de compétences au sens de l'article L. 900-2 doit comprendre, sous la conduite du prestataire, les trois phases suivantes :

a) Une phase préliminaire qui a pour objet :

- de confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche ;
- de définir et d'analyser la nature de ses besoins ;
- de l'informer des conditions de déroulement du bilan de compétences, ainsi que des méthodes et techniques mises en œuvre.

b) Une phase d'investigation permettant au bénéficiaire :

- d'analyser ses motivations et intérêts professionnels et personnels ;
- d'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles et, le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales ;
- de déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.

c) Une phase de conclusions qui, par la voie d'entretiens personnalisés, permet au bénéficiaire :

- de prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation ;
- de recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et, le cas échéant, d'un projet de formation ;
- de prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet.

Cette phase de conclusions se termine par la présentation au bénéficiaire du document de synthèse prévu par l'article L. 900-4-1.

Les actions que comportent les trois phases susmentionnées doivent être menées de façon individuelle.

Toutefois, certaines actions conduites dans la phase d'investigation peuvent l'être de façon collective, à condition qu'il ne soit pas porté atteinte au respect de la vie privée des bénéficiaires.

Outre le document de synthèse, l'organisme prestataire est tenu de communiquer au bénéficiaire les conclusions détaillées du bilan de compétences au terme de ce dernier."

La "convention tripartite", base contractuelle du congé

Le congé est le fruit d'une convention entre le salarié, l'organisme collecteur paritaire (représentant de l'employeur) et le prestataire du bilan. Le principe du volontariat du salarié est strictement observé.

Article R. 6322-32 et suivants

Un bilan de compétences, lorsqu'il est accompli dans le cadre d'un congé de bilan de compétences, ne peut être réalisé qu'après conclusion d'une convention tripartite entre :

1° Le salarié ;

2° L'organisme prestataire de bilans de compétences ;

3° L'organisme collecteur paritaire agréé au titre du congé individuel de formation mentionné à l'article L. 6331-10 lorsque le bilan de compétences est accompli dans le cadre du congé de bilan de compétences.

La convention tripartite est établie conformément à des conventions types définies par un arrêté du ministre chargé de la formation professionnelle. Cet arrêté rappelle aux signataires les principales obligations qui leur incombent.

Lorsqu'il demande le consentement du salarié pour la réalisation du bilan de compétences, l'employeur lui présente la convention tripartite complétée.

Le salarié dispose d'un délai de dix jours pour signifier son acceptation en restituant à l'employeur la convention sur laquelle il appose sa signature précédée de la mention « lu et approuvé ».

L'absence de réponse du salarié dans ce délai vaut refus.

Conditions de demande d'ouverture et de mise en œuvre du congé

Inscrit dans le cadre du contrat de travail, le congé de bilan de compétences apparaît comme le prolongement des obligations dues par le salarié à son employeur, raison pour laquelle les demandes d'absence sont strictement limitées.

Article R. 6322-40 et s. du code du travail

"La demande d'autorisation d'absence au titre du congé de bilan de compétences indique les dates et la durée du bilan, ainsi que la dénomination de l'organisme prestataire choisi par le salarié. Cette demande est transmise à l'employeur au plus tard soixante jours avant le début du bilan. Dans les trente jours suivant la réception de la demande de congé de bilan de compétences, l'employeur informe l'intéressé de son accord ou les raisons de service motivant le report de l'autorisation d'absence. Ce report ne peut excéder six mois.

Le salarié ayant bénéficié d'une autorisation d'absence pour accomplir un bilan de compétences ne peut prétendre, dans la même entreprise, au bénéfice d'une nouvelle autorisation d'absence dans le même but avant cinq ans."

Les conditions de prise en charge

Toute demande n'est pas obligatoirement validée car le financement du congé de bilan de compétences implique des priorités définies par les organismes collecteurs professionnels.

Article R. 6322-43 et suivants du Code du travail

Lorsque les demandes de prise en charge de congés pour bilan de compétences présentées aux organismes collecteurs paritaires agréés par les bénéficiaires d'un congé de bilan de compétences ne peuvent être simultanément satisfaites, ces organismes sont admis à déclarer prioritaires les demandes émanant de certaines catégories de publics dès lors que les conditions suivantes sont respectées :

1° Détermination de priorités, notamment selon :

a) Soit la catégorie professionnelle des demandeurs ;

b) Soit la taille des entreprises qui les emploient, en tenant compte des listes de priorités établies par les commissions paritaires professionnelles ou interprofessionnelles de l'emploi compétentes ;

2° Répartition des crédits entre les catégories prioritaires et non prioritaires ;

3° Information des employeurs et des demandeurs sur les priorités et la répartition mentionnée aux 1° et 2°.

Les priorités prévues à l'article R. 6322-43 sont définies annuellement.

Lorsqu'elles ont été définies, les demandes qui s'y rattachent sont satisfaites dans l'ordre de leur réception ainsi que dans la limite des crédits réservés à leur financement.

Lorsque les demandes ne se rattachent pas à ces priorités ou en l'absence de définition de priorités, les demandes sont satisfaites dans l'ordre de leur réception.

L'organisme collecteur paritaire agréé qui rejette en tout ou partie une demande de prise en charge informe le salarié des raisons motivant le rejet. Il l'informe également de sa possibilité de déposer un recours gracieux.

Le recours gracieux contre la décision de l'organisme collecteur paritaire agréé lui est adressé dans un délai de deux mois à compter de la date d'envoi de la notification du rejet.

Il est examiné par une instance paritaire de recours créée au sein de l'organisme par son conseil d'administration.

L'organisme détermine les conditions dans lesquelles il délègue à cette instance le pouvoir de se prononcer sur les recours au nom du conseil d'administration. La décision prise sur le recours gracieux est notifiée au salarié. En cas de confirmation du rejet, la décision est motivée.

Des organismes chargés de réaliser les congés de bilan agréés

L'État conditionne son agrément à un certain nombre de critères afin que le congé de bilan de compétences ait lieu. L'organisme paritaire collecteur en matière de formation professionnelle, ou le préfet, représentant de l'État, le cas échéant sont responsables du choix des organismes habilités à mener des actions de congé de bilan de compétences.

Article R.6322-51 du code du travail et suivants

Les organismes chargés de la réalisation des bilans de compétences pris en charge par les employeurs sont ceux figurant sur la liste mentionnée à l'article L. 6322-48.

Peuvent seuls figurer sur cette liste les organismes qui présentent des garanties suffisantes en ce qui concerne le respect des obligations et conditions prévues par les articles R. 1233-35, R. 6321-2, R. 6322-32, R. 6322-33, R. 6322-35 à R. 6322-39 et R. 6322-56 à R. 6322-61.

Les organismes collecteurs paritaires agréés transmettent chaque année au préfet de région la liste des organismes chargés de la réalisation des bilans de compétences qu'ils ont arrêtée.

Lorsqu'il apparaît, notamment à la suite d'un contrôle exercé en application de l'article L. 6361-2, qu'un organisme prestataire de bilans de compétences figurant sur la liste méconnaît ou n'est plus en mesure de respecter les conditions et obligations prévues par les articles R. 6322-35 à R. 6322-61, cet organisme est exclu de cette liste.

(...)

Un employeur peut recourir à un organisme non inscrit sur la liste lorsque cet organisme présente des garanties suffisantes en ce qui concerne le respect des obligations et conditions prévues par les articles R. 6322-35 à R. 6322-61.

Ces garanties sont appréciées par le préfet de région, auquel l'employeur transmet préalablement les informations contenues dans la convention prévue à l'article R. 6322-32. L'accord du préfet de région est acquis à défaut de décision de refus notifiée à l'employeur dans le mois qui suit la réception du dossier.

Réforme législative de 2009 : vers une formation professionnelle tout au long de la vie et sécurisation des parcours

La loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation, la formation professionnelle tout au long de la vie, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels, a créé, à la suite de l'Accord National Interprofessionnel du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP). Ce dernier, qui a succédé au Fonds Unique de Péréquation (FUP), est une association constituée entre les organisations syndicales d'employeurs et de salariés représentatifs au niveau national et interprofessionnel.

Au moyen des ressources d'origine légale, conventionnelle ou contractuelle qu'il reçoit et gère, le FPSPP a notamment pour missions :

- de contribuer au financement d'actions de formation professionnelle concourant à la qualification et à la requalification des salariés et demandeurs d'emploi sur la base d'appels à projets (*Voir l'onglet consacré aux projets*), au bénéfice de publics dont les caractéristiques sont déterminées par Convention-cadre conclue entre le Fonds paritaire et l'Etat.

Au total, la formation professionnelle et ses dispositifs dont fait partie le bilan de compétences ont été adaptés par le législateur - on imagine qu'il répondait en cela aux demandes des acteurs - à un contexte nouveau, marqué par la recherche d'emplois. Alors que la formation professionnelle tendait à répondre à la question de la promotion sociale lors des Trente Glorieuses. Elle répond dorénavant à la conservation de positions sociales mises à mal par la mondialisation.

Bilan du cadre juridique

Cette analyse de la mise en place du cadre juridique sur une vingtaine d'années permet de retenir :

- Une extension à l'ensemble des salariés du bilan de compétences initial en 1991 à tous les salariés du secteur privé, puis en 2003 aux chômeurs, enfin en 2007 aux agents de la fonction publique ;

- Cet encadrement strict a des conséquences en termes d'opportunités et de contraintes sur les professionnels de la formation chargés de réaliser les bilans de compétences. Cet aspect nous intéresse au premier degré pour notre thèse ;
- Cette démarche se démarque des formes évaluatives des années 1970-1980 des prestations de bilan ou d'orientation dans lesquelles, un expert mesure, à l'initiative de l'employeur, "diagnostique" en quelque sorte une personne. La particularité du bilan de compétences est qu'il s'agit, dans l'esprit de la loi, de se centrer sur le bénéficiaire, et plus que de l'impliquer, de le rendre actif et autonome.

Au titre d'une conclusion provisoire, on peut poser deux hypothèses sur la nature du bilan de compétences :

D'une part, au travers d'une lecture purement juridique des textes, n'a-t-on pas assisté à un renversement du bilan de compétences par la volonté du législateur des textes, en imposant au salarié l'initiative dans cette démarche ?

Ou bien, au contraire, les conditions économiques défavorables des salariés n'imposent-elles pas à ces derniers le bilan de compétences comme un outil de "secours" quasi-obligatoire pour faire face l'accident professionnel que représente la perspective de perdre son emploi ?

Enfin, on doit souligner que si le bilan de compétences est parfaitement encadré au plan institutionnel, on constate, *a contrario*, que le contenu du bilan et les méthodologies sont absentes des normes juridiques s'appliquant en France. Il n'existe pas de *référentiel de compétences* défini par des critères juridiques. L'étude de la pratique du bilan de compétences en entreprise nous apportera davantage d'éléments sur cette question.

2. Les différents types institutionnalisés du bilan de compétences

L'étude de la littérature institutionnelle démontre que le succès rencontré par le bilan de compétences a permis à de nombreux organismes dans le cadre de leurs missions propres de décliner les objectifs du BC, en particulier **en fonction du public de travailleurs concernés**. Ainsi, les contenus de la méthode ainsi que les modalités de mise en place peuvent différer très largement.

Au cours de cette partie nous étudierons les principaux bilans de compétences pratiqués en France que l'on peut ainsi regrouper :

1. Un bilan de compétences **pour les salariés** dans le cadre du Droit Individuel à la Formation (DIF), du congé-bilan (CIF), du plan de formation de l'entreprise, financé par les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA), les Organismes Paritaires Agréés au titre du Congé Individuel Formation (OPACIF) et les employeurs
2. Un bilan de compétences approfondi (BCA) **pour les demandeurs d'emploi**, financé par le Pôle-Emploi
3. Un bilan de compétences **spécifique** adapté à des catégories socioprofessionnelles déterminées : bilan de compétences cadres, bilan de compétences seniors, bilan de compétences travailleurs handicapés, bilan seconde partie de carrière, bilan de maintien dans l'emploi, bilan professionnel, etc.

2.1. Le bilan destiné aux salariés en activité (Fongecif)

En 1986, l'Etat décidait d'expérimenter les centres de bilans et le bilan de compétences regroupés au sein d'une fédération, on décompte plus d'une centaine de centres en France qui ont le droit de réaliser un bilan de compétences.

Aucune condition juridique particulière n'est imposée pour exercer une activité de formation professionnelle continue. Néanmoins, outre le respect d'une comptabilité et d'une réglementation spécifiques, les organismes de formation sont soumis à certaines obligations

administratives dont la déclaration d'activité et le bilan pédagogique et financier, tels que définis par les articles du code du travail issus de la loi de 1991 étudiés précédemment.

Cette libéralité du secteur de la formation professionnelle n'est pas sans poser quelques questions sur les méthodes qui ne sont pas toujours homogènes.

La durée d'un bilan de compétences peut aller jusqu'à 24 heures. Le rythme et le nombre des séances sont définis avec le centre. Le bilan doit s'effectuer sur une période comprise entre trois semaines et quatre mois. Dans un centre de bilan de compétences, vous êtes accompagné dans votre démarche par un consultant qui vous aide à analyser vos compétences personnelles et professionnelles, vos aptitudes, potentiels et motivations, à détecter vos priorités, à connaître les métiers, les compétences et formations requises et, enfin, à confronter votre projet au marché de l'emploi.

Le bilan de compétences se déroule en trois phases :

1. La phase préliminaire

Le premier entretien vous permet d'exprimer vos besoins, vos attentes, le contexte de votre demande pour définir la méthode à mettre en place et confirmer l'engagement réciproque.

2. La phase d'investigation

Les séances permettent de mieux vous connaître vous-même, d'analyser vos motivations et intérêts, d'identifier vos compétences et aptitudes, et de vous informer sur les métiers, le marché du travail,...

Vous en dégagez un ou plusieurs projets concrets, cohérents au regard de vos compétences et motivations et de votre environnement social et professionnel.

3. La phase de conclusion

Le plan d'action est établi pour :

- définir les étapes de mise en œuvre et les moyens de réalisation (formation, VAE,...) ;
- explorer les solutions alternatives ;
- écrire les conclusions du bilan.

À la fin du bilan, le consultant vous remet une synthèse qui reste confidentielle.

Le salarié est l'unique destinataire du bilan, donnant un caractère confidentiel à cette mesure. De plus, cela favorise un échange indépendant entre le conseiller et le bénéficiaire, grâce à une distanciation de l'employeur.

2.2. Le bilan de compétences utilisé au sein de la fonction publique

Pendant longtemps, les titulaires de la fonction publique, qu'ils appartiennent aux branches étatiques, territoriales ou hospitalières n'ont pas eu à connaître de dispositions relevant de la réorientation professionnelle. Cependant dans le cadre de la modernisation de l'Etat consacrée par la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), les fonctionnaires disposent désormais du droit de réaliser un bilan de compétences.

Dans un contexte de réorganisation approfondie des moyens du personnel de l'État, la RGPP a été lancée en 2007 (Documentation Française, 2009). Cette réforme structurelle a concrétisé trois engagements : (i) améliorer la qualité du service rendu aux usagers, (ii) moderniser la fonction publique et valoriser les initiatives des agents, et (iii) réduire les dépenses publiques puisque le non remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite ainsi que l'effort de rationalisation et de mutualisation des fonctions participent à cet objectif.

Dans le domaine de la formation professionnelle, les réformes correspondantes avaient été ouvertes avant l'ouverture de la RGPP. Le champ de la loi de modernisation du 2 février 2007 s'étend notamment à la fonction publique, concernant les agents d'Etat, avec des dispositifs déjà introduits pour les salariés du secteur privé. Le droit à la formation professionnelle tout au long de la vie se décline en un droit individuel à la formation (DIF) et des périodes de professionnalisation. Pour sa part, le bilan de compétences fait partie de ces nouveaux instruments d'orientation professionnelle en permettant de définir un projet professionnel et, le cas échéant, de formation.

Les conditions dans lesquelles les fonctionnaires de l'État peuvent bénéficier d'un bilan de compétences sont précisées par le Décret du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État.

Le bilan de compétences est un instrument important parmi les actions de formation professionnelle inscrit dans le plan annuel de formation de chaque administration. Il est en

effet placé au même titre que la période de préparation aux concours de la fonction publique qui peut être accordée à un fonctionnaire, la validation des acquis de l'expérience et de formation professionnelle.

De plus, le fonctionnaire peut présenter ses demandes en matière de bilan de compétences soit lors d'un entretien annuel, soit lors d'un congé maternité, ce qui renforce le caractère important de cet outil. Chaque fonctionnaire ne peut réaliser un premier bilan de compétences qu'au bout de 10 années d'ancienneté ; un second peut être accordé cinq ans après le premier.

La réalisation de bilan de compétences y est conçue de manière comparable à celle existant dans le secteur privé : il doit "permettre aux agents d'analyser leurs compétences, aptitudes et motivations en vue de définir un projet professionnel".

Il est à noter que ce dispositif a été généralisé selon des modalités identiques à l'ensemble de la fonction publique :

- Agents de la fonction publique territoriale décret n° 2007-1845 du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de la fonction publique territoriale
- Agents hospitaliers par le Décret n° 2008-824 du 21 août 2008 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de la fonction publique hospitalière
-

2.3. Les bilans de compétences adaptés à une catégorie socio-professionnelle spécifique

En raison du succès du bilan de compétences, certaines professions usent désormais de cet outil dans le cadre la formation professionnelle tout au long de la vie. Dans le secteur de la santé, Hebert-Veillard (2005) a relaté la mise en place d'une expérience de mise en place d'un bilan de compétences auprès des médecins généralistes. Ces derniers sont amenés à évaluer leurs pratiques professionnelles, dans un contexte d'amélioration continue de la qualité des soins, et pour répondre à des obligations légales et déontologiques. Il s'agissait d'adapter le bilan de compétences aux problématiques et profils spécifiques à ce métier en développant

une méthode d'auto-évaluation accompagnée par un conseiller-bilan. Cette expérience s'effectue sur la base d'une démarche volontaire et non-sanctionnante.

En pratique, le bilan de compétences a été conduit en trois étapes : une phase d'auto-évaluation des pratiques professionnelles ; un séminaire de deux jours où les participants alternent travaux en groupe et réflexion personnelle ; et un entretien de synthèse. A travers ces différentes étapes, le BC permet une analyse complète des savoirs et des savoirs-faires. Grâce à la pertinence et à la grande diversité des outils utilisés au cours du bilan, l'auteur conclut que le bilan de compétences s'intègre convenablement dans une démarche de qualité d'évaluation des professionnels de santé voulue par le législateur.