

Un bilan de compétences... Pour ne pas changer d'entreprise.

Franck Damée – juin 2012
www.conjugueursdetalents.com

194 000 bilans de compétences¹ ont été réalisés en France durant l'année 2007. Depuis qu'il a vu le jour il y a un peu plus de 20 ans, le bilan de compétences connaît un succès toujours grandissant... Et ce n'était pourtant pas gagné d'avance puisque le « nouveau-né de 1991 » a d'emblée généré de vives querelles entre patronat et salariat...

Retour sur l'histoire mouvementée d'un dispositif que nous envient aujourd'hui nos voisins européens.

Phase préhistorique dans les années 60, une première vague de restructuration de l'industrie sidérurgique pose la question de la reconversion massive des métallos. Les professionnels en charge de l'évaluation et de la réorientation de ces personnels adaptent les méthodes développées par l'armée américaine pour la reconversion des militaires après 1945 (Assessments Centers). C'est la logique adéquationniste qui prime à cette époque et le « bénéficiaire » subit le bilan de réorientation dont l'initiative revient aux patrons ou aux pouvoirs publics.

Un peu plus tard, la loi sur la formation continue de juillet 1971 souligne la réalité d'un monde du travail en évolution permanente qui exigera des salariés qu'ils se forment tout au long de leur vie. Les premiers centres de bilans d'expériences personnelles et professionnelles voient le jour dans le milieu des années 80 sous l'impulsion du Ministère du Travail, avant que ne soit adoptée en 1991 la loi qui donnera une base légale au bilan de compétences. Si dans ses premiers balbutiements le bilan était impulsé par l'entreprise pour ses besoins propres (gestion des carrières, mobilité professionnelle...), la loi de 91 change la donne et reconnaît à tout travailleur le droit de réaliser un bilan de compétences. Ce droit, c'est celui pour chacun de développer une stratégie personnelle, indépendamment de celle de son entreprise, et qui plus est sans que le patron en soit informé puisque les



¹ Voir l'étude de la DARES- <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2009-10-40-4.pdf>

résultats du bilan ne sont remis qu'au bénéficiaire. Résultat : le bilan de compétences version « loi 91 » suscitera la méfiance d'un patronat² qui le boudera toute cette fin de vingtième siècle.

Qu'en est-il aujourd'hui ? Il semble que les querelles autour du bilan de compétences soient aplanies. Désormais pour l'entreprise, le bilan est un outil majeur pour la gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Il apporte au dirigeant un éclairage extérieur qui facilite l'organisation des carrières et la mobilité professionnelle interne ou externe. Et pour le salarié, le bilan est un espace temps dédié à l'appropriation de sa propre trajectoire. Il lui permet d'analyser ses aptitudes, ses compétences et ses motivations. Il l'aide à gérer ses ressources personnelles et organiser ses priorités pour un développement de carrière, une reconversion professionnelle souhaitée ou subie, etc.

Finie l'époque où les bilans étaient fatalement commandités par le patronat pour pousser les salariés dehors, fini aussi le temps des bilans réalisés par les salariés systématiquement en cachette de l'employeur avec l'objectif unique de quitter l'entreprise. Le bilan de compétences n'est aujourd'hui plus nécessairement l'antichambre d'un divorce en le patron et le salarié. Au point même que l'on voit de plus en plus de bénéficiaires réaliser un bilan... Pour ne pas quitter leur entreprise.

Tranches de vies, tranches de bilans.

MARTIN est chargé de clientèle pour une grande banque nationale. En 2011, il décide de réaliser un bilan de compétences... Hors temps de travail afin que son employeur ne soit pas au courant. Car c'est bien un conflit ouvert avec sa hiérarchie directe qui a déclenché sa démarche. Lors de l'entretien préalable, Martin évoque « *le besoin d'évaluer pour quel(s) métier(s) il est fait afin de quitter son entreprise* » Il ressent une telle pression psychologique qu'il envisage carrément de laisser tomber un métier qui lui procure pourtant depuis plus de dix ans une réelle satisfaction (contact avec les clients, valorisation de la fonction conseil) Martin évoquera finalement son bilan avec son directeur régional et ce dernier lui proposera à court terme un changement d'agence, et à moyen terme de s'investir dans un nouveau projet. A la fin de son bilan, Martin a décidé de « *continuer à être un banquier atypique, un banquier qui apporte aussi soutien et aide à ses clients* » Lorsque j'évoque avec Martin ce changement de position entre le début et la fin du bilan, il répond que « *c'est la prise de conscience par ma hiérarchie de mes capacités qui m'a fait changer d'avis* » Le bilan de compétences aura permis dans le cas présent de réouvrir le dialogue pour envisager une situation plus satisfaisante pour chacun.

JOCELYN est également chargé de clientèle dans le secteur bancaire. Il aime son métier et son entreprise mais il a le sentiment de stagner depuis trop longtemps au même poste. Il a décidé de faire un bilan de compétences sans tenir sa hiérarchie au

² Lors de son colloque annuel de 98, le MEDEF avait affirmé haut et fort que « c'est à l'entreprise qu'il appartient de repérer la compétence, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer »

courant, afin de faire le point sur son capital compétences et aussi afin d'apprendre à valoriser ses atouts pour mieux se positionner dans la stratégie de l'entreprise. Au cours du bilan, Jocelyn apprendra surtout à prendre confiance en lui et obtiendra enfin la promotion souhaitée.

JEAN et AMEL travaillent pour une enseigne de la grande distribution. Comme plusieurs de leurs collègues, ils n'ont pas vraiment choisi de réaliser un bilan de



compétences. L'entreprise se restructure et ils savent que leurs postes seront supprimés à terme. Leur employeur leur a proposé cette démarche pour leur permettre de se repositionner dans le groupe ou préparer leur avenir en dehors de l'entreprise. A l'issue du bilan, aucun des deux ne quittera le groupe : Jean obtiendra un poste mieux rémunéré au service paie où il a toujours eu envie de travailler et Amel retrouvera un peu plus d'autonomie en prenant la gérance d'un point de vente.

PAULE est commerciale pour une SSII. Elle éprouve depuis trop longtemps « *une saturation dans le vécu quotidien* ». Besoin de remise en question personnelle, besoin de changer... Paule envisage le bilan de compétences comme « *une démarche qui permettrait de décider de rester ou pas dans l'entreprise* ». Paule dit encore que « *la multitude de questions que l'on peut se poser dans une telle phase professionnelle est telle que, même si l'on est bien entouré, on a besoin de se tourner vers quelqu'un de neutre* ». Au démarrage du bilan, Paule ne savait pas exactement ce qu'elle en attendait. Finalement, le bilan aura fait évoluer son point de vue sur l'équilibre travail/vie personnelle et lui aura aussi permis de relever la tête en autovalidant ses acquis et ses compétences pour amorcer une négociation d'évolution de carrière avec son employeur.

A travers ces cinq témoignages, on conçoit que le bilan de compétences participe parfois (souvent !) à réconcilier le travailleur avec son travail et/ou avec son entreprise. Il permet de prendre un temps (le *kaïros*³ d'Alexandre Lhotellier) pour retrouver des repères avant d'agir. Car comme le souligne Paule : « *ne pas changer d'entreprise ne veut pas dire simplement rester en l'état. Le bilan de compétences doit permettre d'apporter un objectif de re-positionnement dans l'entreprise* »

Les citations reprises dans cet article sont publiées avec l'accord des intéressés. Les prénoms ont été modifiés par souci d'anonymat. merci de n'utiliser ce texte qu'avec l'autorisation de l'auteur : Franck Damée – www.conjugeursdetalents.com

³ Alexandre LHOTELLIER, *Tenir conseil - Délibérer pour agir*, 2001