



**SOLUTION  
MARCHÉS  
PUBLICS**

Retrouvez-nous en dernière page...

# Le **nouvel** Economiste

ESPACES ATYPIQUES

FRANCE

WWW.ESPACES-ATYPIQUES.COM RDV en dernière page

38<sup>e</sup> ANNÉE - N°1703

JOURNAL D'ANALYSE & D'OPINION PARAISSANT LE VENDREDI

28 FÉVRIER 2014 - 2,50 €

## BONIFACE

"Partout dans le monde, l'opinion publique prend le pouvoir" p.8



## MARKETING

Lush, Apple, Virgin : de l'usage et des limites de l'attaque frontale p.21



## DÉJEUNER AVEC

Glenn Greenwald, le nouveau Bob Woodward/Carl Bernstein: "Je ne vais pas me laisser exiler pour avoir fait du journalisme." p.19



**FT**

LES ARTICLES  
DE LA SEMAINE

FINANCIAL  
TIMES

Warren Buffett coupe l'accès direct des traders à haute fréquence à Business Wire p.19

Les commerçants britanniques raffolent d'iBeacon p.21

## ENTRETIEN

Marc Fraysse,  
ancien député UMP p.10

## ANALYSES

La Chine s'est éveillée  
L'accord Dongfeng-PSA vu de Chine p.4

Géopolitique  
Djihadisme européen,  
attention danger p.4

Ma très chère banque  
Et si la portabilité du numéro de compte  
bancaire pouvait profiter aux banques  
autant qu'à leurs clients ? p.6

La main invisible du marché  
Le casse-tête des inégalités p.6

## DOSSIERS

# Concurrence (dé)loyale

Internet rallume la guerre des Anciens et des Modernes



PATRICK ARNOUX

Une révolution française, calme et silencieuse, transforme les marchés. Sotchi nous a rappelé les joies de la concurrence (du latin *currere*, courir avec). Surtout celle de la "libre concurrence" lorsque les participants ne trichent pas, que certains ne traînent pas des boulets aux pieds alors que les autres s'affranchissent de contraintes pour gagner la compétition. En économie, lorsque changent les règles du jeu, du fait d'innovations technologiques radicales, de nouveaux acteurs profitent de l'aubaine, proposant des offres inédites, suscitant des demandes jusqu'à présent informulées, des business models différents dynamisant la rente d'acteurs histo-

## DOSSIERS

### RESSOURCES HUMAINES GESTION DES COMPÉTENCES

Le bilan de compétences

p.11

### SERVICES GÉNÉRAUX DÉMATÉRIALISATION

Essor de la dématérialisation  
en entreprise

p.15



riques. Pour le plus grand bénéfice des consommateurs. Choc frontal des Anciens contre les Modernes. La modernisation de l'économie est à ce prix. Reste une douloureuse transition à gérer pour les "historiques", par les politiques dont le temps, long, est rarement calé sur la fulgurante rapidité de ces évolutions.

## Ressources humaines

### Bilan de compétences, un outil de gestion de carrière

Il portera ses fruits si l'objectif est clair, le salarié impliqué, et le consultant bien choisi



Ce n'est plus aux entreprises de gérer l'avenir de leurs salariés, mais à ces derniers de prendre en main leur carrière. Parfois critiqués pour leur amateurisme et leur manque de pertinence, les bilans de compétences, effectués par la bonne personne, avec un objectif clair et la participation active du salarié, peuvent pourtant permettre à l'entreprise de déceler en son sein des talents cachés, ou au salarié de booster une carrière au ralenti.

“ Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va”, disait Sénèque. En cela, le bilan de compétences permet aux salariés de mieux se connaître, en leur donnant un vrai espace de réflexion sur eux-mêmes. Et donc de se projeter dans un avenir proche et de construire un projet professionnel. Le salarié entre ainsi dans une “dynamique de réussite professionnelle”, argumente Loïc Bertrand, directeur général de Dirigeants et partenaires, cabinet spécialisé dans l'accompagnement des dirigeants. Réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise, selon des étapes bien précises, le bilan de compétences peut être décidé par l'employeur ou mis en œuvre à l'initiative du salarié, dans le cadre d'un congé spécifique.

Malgré ses effets positifs avérés, les bilans de compétences ne jouissent pas toujours d'une très bonne image. Et pour cause. Nés de la loi de 1991, ils ont longtemps été perçus comme un outil de gestion de crise, puisqu'ils accompagnaient les demandeurs d'emploi et la mobilité externe des salariés dans le cadre de plans sociaux. En outre, l'accompagnement “bilan de compétences” proposé par Pôle Emploi n'est pas toujours à la hauteur des attentes qui pèsent sur lui.

De fait, la demande de bilan serait trop souvent synonyme de départ, et les salariés craignent encore d'en faire part à leur service des ressources humaines. Que nenni. “L'entreprise a tout à gagner à être dans une relation d'échange avec ses salariés”, formule Pascale Pestel, présidente de la Chambre syndicale des centres de bilan de compétences (CSCBC). “Le bilan de compétences constitue un point de carrière qui permet d'instaurer le dialogue avant qu'il ne soit trop tard” justifie Nathalie Josse le Sassier, associée du cabinet WMP Consultants. Un dialogue rendu possible par l'écoute et la prise en compte des besoins des salariés. “Le bilan sert à avoir des salariés motivés qui savent ce qu'ils veulent et où ils ont envie d'évoluer”, poursuit la consultante coach.

#### Outil de motivation et de mouvement

Car son mérite premier est d'ouvrir le champ des possibles et de permettre de trouver de nouvelles pistes. Loïc Bertrand signale que c'est un “signe de reconnaissance fort et une marque d'intérêt porté au salarié. C'est une manière de lui dire ‘on compte sur toi pour l'avenir’”. L'entreprise doit donc l'accueillir comme un signe de motivation. Pascale Pestel argue qu'au final, les entreprises retrouvent des salariés mieux dans leur travail car plus confiants, “plus responsables et proactifs, car davantage conscients de ce qu'ils sont capables de faire. Ils deviennent alors vraiment acteurs de leur vie professionnelle.”

En fin de compte, le bilan de compétences constitue un accompagnement du mouvement naturel d'évolution des salariés en toute transparence.

Une appréhension subsiste toutefois vis-à-vis du bilan dans l'esprit du salarié : le retour qui sera fait à l'entreprise. Mais la synthèse remise par le consultant peut rester confidentielle. Si le bilan est effectué en accord avec l'entreprise et financé par celle-ci, le salarié a cependant intérêt à en partager les résultats. Avec la possibilité de les expurger de tout élément qu'il souhaiterait garder pour lui ou qui le desservirait pour un poste. À lui de déterminer en amont avec le consultant, qui a une obligation de réserve vis-à-vis de lui, ce qui sera retranscrit à son entreprise. Ainsi, il ne peut montrer que la partie qui va soutenir son projet professionnel. Dans un souci d'accompagnement plus personnalisé, Safran University, l'université du groupe Safran, a mis en place un bilan professionnel ouvert aux trois parties que sont le RH, le manager et le salarié, afin de mieux construire son projet et de mieux suivre l'itinéraire professionnel envisagé.

Avec la vague de formation et de coaching qui a envahi le monde professionnel, les entreprises semblent de plus en plus ouvertes à cette démarche. Les ressources humaines les utilisent ainsi pour accompagner les mutations et évolutions de l'entreprise. Aude Mauguière, chargée des Parcours Passerelles chez Safran University, suit cet objectif en apportant des méthodes et des outils permettant aux salariés de mieux maîtriser et piloter leur itinéraire professionnel : “l'évolution rapide des activités de Safran nécessite de développer, avec anticipation, les emplois et les compétences de ses salariés. Ce pilotage du changement passe par leur responsabilisation dans la gestion de leur parcours professionnel afin de les rendre plus autonomes et acteurs de leur carrière au sein de l'entreprise, pour qui la mobilité est une valeur reconnue et encouragée.”

Concrètement, Safran University mise sur une alternance de travail individuel en binôme et en groupe pour favoriser les échanges et le regard croisé entre participants. Ce qui constitue un véritable accélérateur pour la réalisation de ces projets.

À l'issue du bilan, le consultant formule des préconisations. Il est à même de dire si le salarié est capable de prendre un nouveau poste ou s'il vaut mieux attendre quelques années, et détermine des possibilités d'actions : formation, immersion dans un service ou période de tutorat. En cela, le bilan permet d'appuyer une demande de promotion ou un changement de fonction. Et d'"objectiver les décisions des services de ressources humaines et les promotions internes. Les risques n'en sont que positifs, puisqu'il permet de déboucher soit sur une évolution, soit sur une formation", résume Loïc Bertrand. De par la prise de recul qu'il apporte, le bilan fait office de médiateur et donne de la matière tangible à l'entreprise pour mieux proposer et orienter ses ressources. En mettant en avant les points forts de chacun, il permet de mieux connaître les compétences dont l'entreprise dispose en interne, de révéler les talents et de repérer les hauts potentiels.

Reste que l'objectif du bilan doit être clairement défini au départ, pour le bénéficiaire comme pour l'entreprise. Tous doivent savoir à quoi il va servir et pourquoi on le fait. "Notre travail consiste à faire émerger les attentes et la demande des personnes accompagnées", explique Nathalie Josse le Sassier.

### **Au-delà du savoir-faire**

À l'issue, pas de solution toute faite mais des pistes. Un bilan permet de se projeter dans l'avenir en ouvrant le champ des possibles. À cet effet, Loïc Bertrand ne parle pas de "bilan de compétences", une expression selon lui galvaudée, mais de "bilan stratégique de carrière". Il explique que les bilans traditionnels ne sont que des "photographies" qui se contentent de faire l'inventaire des expériences et compétences des individus grâce à des outils très généraux qui ne sont pas forcément adaptés à la personne.

Pour lui, il faut aller plus loin et faire un véritable "scanner". C'est-à-dire tenir compte, en plus des savoirs et des savoir-faire des individus, de leur savoir-être. Soit la personnalité, les valeurs, les goûts de la personne, ses modes de fonctionnement, ses motivations et ses envies. Pour une telle approche, les outils à la disposition des consultants sont aussi nombreux que variés. Ils recourent par exemple aux tests de personnalité type Golden, le successeur du MBTI (Myers Briggs Type Indicator), ou bien au "360 degrés", qui consiste à interroger 10 personnes dans l'entourage du salarié, objectivant ainsi le point de vue sur une personne en croisant les différentes visions et le regard des autres.

Dirigeants et partenaires peut aussi proposer par exemple une séance collective de créativité pour aider les personnes qui ont du mal à se projeter. Chaque bilan est donc différent, et le consultant doit pouvoir offrir des prestations personnalisées en fonction de la finalité du bilan de compétence. Il est donc utile de vérifier les outils et tests utilisés, le face-à-face facilitant par exemple des bilans plus approfondis et donc plus efficaces.

### **Consultant, un métier d'expérience**

Le choix du consultant est déterminant dans la réussite d'un bilan. De nombreux acteurs (cabinets de conseil ou de recrutement, coaches,...) se proposent de fournir cette prestation. Mais, faute de contrôles efficaces, tous ne se valent pas. Mieux vaut donc s'assurer de sa neutralité et de son sérieux. Et donc consulter les listes des professionnels agréés, habilités et répertoriés par les OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés). Reste que celles-ci ne sont pas exhaustives : ceux qui sont hors tarifs n'y figurent pas. D'autant plus que "les critères d'habilitation favorisent les grosses structures au détriment des petites, puisqu'ils reposent majoritairement sur des critères quantitatifs et matériels", explique Pascale Pestel. L'entreprise peut proposer une liste de cabinets qu'elle a minutieusement sélectionnés, ou bien laisser le salarié totalement libre. Quoi qu'il en soit, mieux vaut choisir un organisme spécialisé dans cette activité et qui réalise au minimum plusieurs dizaines de bilans par an.

Si certains estiment qu'il vaut mieux opter pour un cabinet proche de son secteur d'activité, Pascale Pestel ne partage pas cet avis. "Le danger est de transformer le consultant en expert de métier ou de secteur, et non plus en expert dans l'accompagnement. Mieux vaut avoir un œil neuf pour s'étonner et amener la personne à un questionnement et à une prise de recul." Reste que les consultants doivent maîtriser un tant soit peu le domaine d'activité pour ne pas être totalement déconnectés des réalités du marché.

Leur profil est également à prendre en compte. Nathalie Josse le Sassier observe que "les consultants juniors ont souvent une formation pratique des outils du bilan, mais avec une expérience professionnelle réduite, ils n'ont pas tous la compréhension des enjeux des entreprises". Un cabinet sérieux est pourvu de consultants seniors, dotés d'une solide expérience professionnelle et d'une bonne connaissance du fonctionnement des entreprises, de leurs leviers et de leur mécanique. Mieux armés, ils seront plus légitimes à accompagner les autres. Pascale Pestel confirme que c'est un "métier d'expérience. On accompagne avec son propre chemin". La coach en développement personnel du cabinet WMP soutient que l'expertise des consultants sert à "confronter avec bienveillance la personne et ses rêves à la réalité". Car au-delà de l'identification d'idées, un bilan amène le bénéficiaire à vérifier la faisabilité du projet et à élaborer un plan réalisable. Aude Mauguière alerte sur ce dernier point : "la connaissance des marchés de l'emploi, tant interne qu'externe, est fondamentale pour construire des projets réalistes".

En termes de coûts, les tarifs sont très variables et dépendent des régions. Pascale Pestel déplore la main mise des Opacif (Organisme paritaire agréé au titre du Congé Individuel de formation) : "Ils ont défini des prix de prise en charge qui sont considérés par certains comme des prix de marché, alors qu'ils sont souvent bien en deçà. Du coup, cela tire le prix du bilan vers le bas". Certains cabinets feraient ainsi de l'abattage au détriment de la qualité pour compenser le faible niveau de prise en charge des Opacif en termes de congés de formation. Les organismes paritaires collecteurs agréés (Opca) prennent en charge les bilans au titre des plans de formation.

Là aussi, l'enveloppe moyenne se situe entre 1 000 et 2 000 euros, alors que le coût de revient d'un bilan de compétences avoisinerait au minimum les 3 000 euros. Car les 24 heures officielles ne prennent pas en compte le travail préparatoire, d'analyse et de synthèse. Certains cabinets passent outre et proposent une prestation enrichie, qu'ils facturent entre 3 000 et 6 000 euros. La différence est alors financée soit par l'entreprise, soit par le salarié. Ces surcoûts peuvent être acceptables s'ils correspondent à des prestations complémentaires, comme un suivi sur le long terme par exemple.

Au-delà de l'aspect financier, pour faire son choix, il s'avère nécessaire de rencontrer au moins trois prestataires et, surtout, le consultant avec lequel le salarié travaillera. Celui-ci ne peut pas se contenter d'un bon feeling. Au-delà de la simple question de sympathie, le consultant doit prouver ses qualités d'écoute et d'empathie, et le salarié doit se sentir en confiance. Aude Mauguière estime que "La capacité du consultant à créer du lien est fondamentale pour la réussite du bilan".

### **Le jeu de l'introspection**

La dynamique nécessaire à un bilan productif passe par une relation de qualité entre le salarié et le consultant. Le bilan sera d'autant plus efficace qu'il participe d'une démarche personnelle. Autrement dit, il ne s'impose pas. Le bénéficiaire doit accepter de s'engager et de s'investir personnellement pour mener une vraie réflexion sur ses compétences, ses ambitions et ses aspirations. Première étape du bilan : reconstituer le parcours du salarié, et repérer ses moteurs, ressorts, leviers, blocages ou freins éventuels. Ensuite, lors de la phase d'investigation, il approfondit ses motivations, ses intérêts, ses compétences et ses éventuelles frustrations. Le salarié réalise alors un diagnostic de sa situation actuelle, en déterminant ses possibilités d'évolution et en repérant les métiers qui pourraient lui correspondre.

Enfin, la phase de conclusion débouche sur une synthèse et sur la formulation d'un éventuel projet professionnel ou de formation. Le bilan ne doit pas se contenter de conforter le salarié en faisant l'inventaire de son cursus professionnel, mais doit également interroger ses désirs et le boussuler dans ses certitudes. Bilan de compétence ne doit pas rimer avec bilan de complaisance.

Afin de préparer au mieux les face-à-face, il devra prendre le temps nécessaire pour répondre à de nombreux questionnaires et les envoyer au consultant avant les entretiens pour que celui-ci puisse les étudier en amont. La démarche est à la fois rétrospective et prospective. Agnès Bensoussan est passée d'un poste d'ingénieur chez Alcatel Lucent à un poste de responsable des ressources humaines chez Alstom grâce à un accompagnement par le cabinet d'outplacement Dirigeants et partenaires et grâce à un bilan de compétences. Elle estime que ce dernier doit "amener à regarder tout ce que l'on a fait dans sa carrière. Trop souvent, on oublie des capacités ou connaissances qui pourraient servir dans un autre métier".

Loïc Bertrand avertit que "le bénéficiaire doit accepter les règles du jeu en matière de transparence, d'exigence et de confiance. D'autant qu'il n'a aucune raison de mentir dans cet exercice" puisque, rappelons-le, la synthèse peut rester confidentielle, ou du moins en partie. "On fonctionne avec beaucoup de bienveillance, sans complaisance. À nous de le challenger pour le forcer à être sincère, objectif et authentique."

---

## **Éligibilité**

**Un droit ouvert à tous**

Tout salarié qui a au moins cinq ans d'expérience et un an d'ancienneté dans son entreprise, s'il est en CDI (ou 24 mois d'activité, dont 4 au cours des 12 derniers mois s'il est en CDD) a droit à un bilan. Il peut être réalisé sur le temps de travail ou hors du temps de travail. Les salariés ont la possibilité d'en faire un tous les 5 ans. L'employeur ne peut pas le refuser, mais simplement le reporter de six mois. Il n'est conditionné ni par l'âge, ni par le niveau de qualification, ni par le poste occupé.

La démarche peut être à l'initiative du salarié, qui sollicite alors un congé de bilan de compétences auprès de l'Opacif auquel cotise l'entreprise. L'initiative peut aussi être impulsée par la direction ou la DRH, en accord avec le salarié, dans la perspective d'une mobilité interne ou externe. Le bilan de compétences est alors pris en charge par l'Opca (Organisme paritaire collecteur agréé) dont l'entreprise dépend, au titre du plan de formation ou du DIF (Droit individuel à la formation) du salarié. Concrètement, les 24h du bilan sont alors défalquées du compte DIF du salarié. Si le bilan coûte plus cher que le financement couvert par les Opca, l'entreprise peut prendre en charge sur le plan de formation le reliquat du bilan.

*Par Charlotte de Saintignon*

Publié le 26/02/2014

**Rubriques** : Les dossiers | Management & stratégie