

LE NOUVEAU

Management

DÉCEMBRE 2013 ▶ management.fr ▶ 2,90€

ARIANESPACE
LE MONTEBOURG
BOY QUI LANCE
NOS FUSÉES

VIVENDI
DE LA GÉNÉRALE
À SFR, 160 ANS
DE MECCANO

VUITTON
OBJECTIF
ULTRALUXE

CE BOSS EST UNE TUEUSE

COMMENT
MARISSA MAYER
RELANCE
YAHOO!

P. 28

PRIX DÉCOUVERTE
2,90 €
AU LIEU DE 2,90 €

**DÉVELOPPEMENT
PERSONNEL**
LES FORMATIONS
À SUIVRE... OU À FUIR

ENTREPRENDRE
LES MEILLEURS
INCUBATEURS
DE START-UP



RÉUSSIR SES

100

PREMIERS JOURS
DANS UN
NOUVEAU JOB

GRUPE PRISMA MEDIA

L 12799 - 214 - F: 2,90 € - RD



BILAN DE COMPÉTENCES

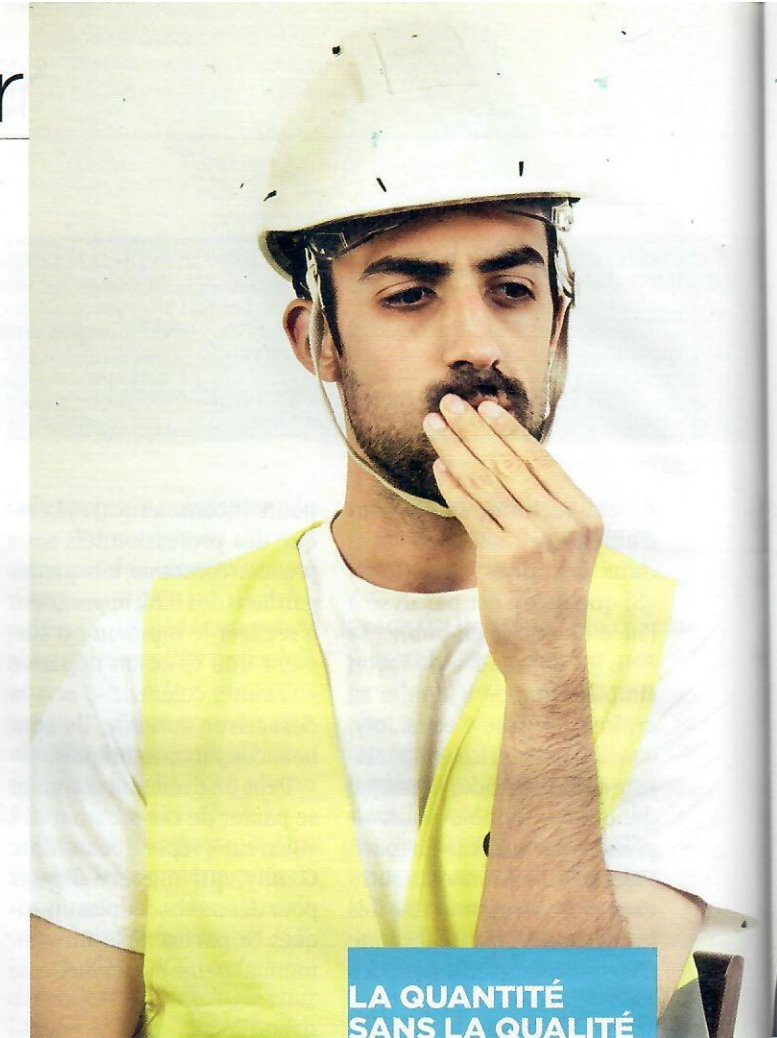
TROP DE DÉCEPTIONS

Tournés vers le passé, peu pertinents, bâclés... Sauf exception, les bilans ne remplissent pas leur rôle. Explications.

Moi, ils m'ont dit que j'étais faite pour les métiers administratifs. Je me demande encore comment ils en sont arrivés à cette conclusion...», s'interroge Isabelle Sadate, aujourd'hui formatrice free-lance. La jeune femme travaillait en salle des marchés lorsqu'elle a décidé d'effectuer un bilan de compétences (BC) : «Je voulais valider mon projet d'acquérir une spécialité en mathématiques financières pour évoluer dans ma branche. La consultante, elle, me voyait bien derrière le guichet d'une banque.» Isabelle est loin d'être la seule à garder un piètre souvenir de son bilan de compétences. C'est souvent le cas lorsque ces bilans sont pris en charge par des sous-traitants de Pôle emploi, car leur principal objectif est de recaser le plus vite possible les chômeurs en fonction des jobs disponibles. Heureusement, le BC, suivi chaque

année par des milliers de personnes, ne se résume pas à ces prestations express (neuf heures, assorties de cinq jours de travail en groupe). Pôle emploi l'a d'ailleurs rebaptisé, depuis 2005, Cap projet professionnel. Le BC doit répondre à des règles strictes : durer vingt-quatre heures (réparties sur plusieurs semaines) et suivre une méthodologie rigoureuse – faire le point sur le parcours, les compétences et les motivations du salarié, définir un projet professionnel en alternant entretiens, travail à domicile et tests psychologiques, dresser un plan d'action...

AMATEURISME. Tout collaborateur peut demander à son employeur un bilan de compétences, qui sera alors soit pris en charge par le plan de formation, soit décompté de son droit individuel à la formation (DIF), soit accordé au titre de «congé bilan de compétences» (financé comme un



LA QUANTITÉ SANS LA QUALITÉ

congé individuel de formation). En 2011, 57 millions d'euros ont ainsi été dépensés par les Opacif (les organismes paritaires chargés de collecter les fonds) pour réaliser 32 400 bilans, selon le fonds de sécurisation des parcours professionnels.

De nombreux acteurs (cabinets de conseil ou de recrutement, coachs...) se proposent de fournir cette prestation. Mais, faute de contrôles efficaces, tous ne se valent pas. «Certains sous-traitants travaillent avec des centres habilités sans l'être eux-mêmes», observe Alain-Frédéric Fernandez, expert en formation

Le seul objectif de certains cabinets est de recaser le plus vite possible les demandeurs d'emploi en fonction des jobs disponibles.

7 INDICES POUR DÉTECTER DES PRESTATAIRES "INCOMPÉTENTS"

La première rencontre avec le consultant doit être gratuite. Profitez-en pour l'interroger, sentir l'atmosphère des lieux... et pour repérer les signes laissant présager une prestation ratée.

▷ **UN MAUVAIS FEELING DÈS LE DÉPART.** La qualité relationnelle est capitale pour réussir un bilan. Si votre interlocuteur se montre distant ou peu avenant, prudence...

▷ **UN MANQUE D'INFORMATIONS SUR CE QUI VOUS ATTEND.** Le consultant doit être transparent sur sa méthode, les étapes du bilan et l'objectif visé.



Expert-comptable, on vous propose de travailler dans le BTP... Sérieux, le bilan de compétences ?

professionnelle auprès des entreprises. Résultat, les «bilan-teurs», comme on les appelle dans le milieu, sont l'objet de nombreuses critiques d'amateurisme et de manque de pertinence. Certains cabinets admettent d'ailleurs faire de l'abattage pour compenser le niveau de prise en charge des Opacif, qu'ils jugent trop faible. L'enveloppe moyenne se situe en effet entre 1 000 et 2 000 euros, alors que le coût de revient d'un BC avoisinerait, selon eux, les 3 000 euros. «Car les vingt-quatre heures officielles ne prennent pas en compte tout le travail préparatoire, d'analyse et de syn-

thèse en sus», explique un expert, qui avoue écarter les entretiens individuels au profit des réunions de groupe. Certains cabinets proposent, eux, une prestation enrichie, qu'ils facturent entre 3 000 et 4 000 euros, la différence étant financée soit par l'entreprise, soit par le salarié.

COPIER-COLLER. Après s'en être servi pendant des années, François-Marie Geslin, directeur général adjoint chargé des ressources humaines de Réunica (protection sociale), a fait une croix sur les bilans : «Les consultants ont du mal à sortir de leurs sché-

mas de pensée et les synthèses se résument à du copier-coller.» Aujourd'hui, il préfère investir dans des offres plus personnalisées. Insuffisamment tourné vers l'avenir, le BC montre aussi ses limites sur la construction du projet professionnel. «Il reste efficace pour faire l'inventaire de ce que le salarié a dans ses valises, mais plus rarement pour établir un projet réaliste», confirme un ex-DRH.

VOIE TOUTE TRACÉE. Autre critique faite fréquemment aux consultants : ils maintiendraient leurs clients dans leur «zone de confort». «Or un individu qui fait un bilan a besoin d'être bousculé dans ses certitudes», observe Jean-Joseph Crampe, associé du cabinet Potentiel & Talents. Il leur est aussi reproché de définir prématurément une voie pour le salarié puis de ne jamais s'en écarter, ce qui biaise les conclusions. «Lorsqu'on m'a dit que je serais parfait pour manager des formateurs, j'ai été surpris, explique Pierre, ingénieur informaticien chez Alstom. Je comprends vite, mais je suis incapable d'expliquer et de transmettre aux autres !»

Enfin, la qualité de la relation qui s'établit avec le consultant est essentielle. «Sans cette alliance, impossible de créer la dynamique nécessaire à la réussite de cet accompagnement», conclut Pascale Pestel, fondatrice de Motivia Consultants. A bon entendre... ●

MARIE-MADELEINE SÈVE

“

MON BILAN NE SUIVAIT AUCUN FIL ROUGE

Et dire que ce centre était censé être le meilleur de la région! Le bilan de compétences que j'ai effectué via Pôle emploi, en 2006, a été décevant. J'ai eu trois interlocuteurs, qui ne se coordonnaient pas assez. Je me suis retrouvée isolée des après-midi entiers dans une petite pièce où je remplissais des QCM à gogo. Au lieu d'être tourné vers l'avenir, ce bilan était trop centré sur la connaissance de soi. Surtout, il n'y avait pas vraiment de fil rouge. Cela s'est ressenti le dernier jour, lorsque la consultante a conclu que je devais devenir «agent de développement local», sous prétexte que j'avais eu une expérience de «chargée de mission entreprises» dans une commune. Elle n'avait visiblement pas tenu compte du fait que, pendant cinq ans, j'avais ensuite créé et codirigé un groupement d'employeurs dans l'agriculture. Elle m'orientait vers un poste à moindre responsabilité. Quelque temps plus tard, j'ai suivi une formation longue qui m'a permis, elle, de décrocher mon poste actuel.”

EMMANUELLE PAROU,
CONSEILLÈRE EN RH
CHEZ CERFRANCE
(CABINET COMPTABLE)

▷ **PLUSIEURS INTERVENANTS.** Il faut un seul interlocuteur (pouvant être épaulé par un second pour croiser les regards). Sinon l'information se dilue.

▷ **TROP DE TESTS.** S'il est trop orienté sur la personnalité du candidat, le bilan risque de négliger le questionnaire et la recherche de pistes prometteuses.

▷ **DES QUESTIONNAIRES BIZARRES.** Gare aux tests «marc de café», à la pertinence douteuse. Le MBTI, le Sosie, le Golden sont en revanche sérieux.

▷ **DES RENDEZ-VOUS TROP RAPPROCHÉS.** La fréquence idéale est tous les quinze jours: il faut avoir le temps d'étudier des pistes et de faire des recherches.

▷ **UNE REFONTE DU CV.** Ce n'est pas le but d'un bilan de compétences. Cette étape n'intervient éventuellement qu'à la fin du processus et pour adapter le CV au projet.