

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal No 255

Séance du 16 avril 1996, World Trade Center Lausanne, à 17 h 30

Présents : 21

Thème : LE BILAN DES COMPÉTENCES

Cette séance, au pied levé, sous la collaboration Arfore Nord-Romandie et SEP Neuchâtel, a remplacé le thème prévu au programme sur l'Expo 2001, celui n'étant pas encore suffisamment mûri. C'est en car que l'escouade neuchâteloise se rendit au World Trade Center à Lausanne pour entendre Mme Sandra Michel, venue tout exprès de Paris, pour nous entretenir du sujet dont est question comme disent les juristes.

Clarifions les vocables

L'oratrice relève qu'il y a beaucoup d'ambiguïté derrière le mot compétence et qu'il y a donc lieu d'abord de se mettre d'accord sur la signification qu'on lui accorde. Les conditions d'utilisation du bilan des compétences, en d'autres termes, les questions qu'il faut se poser pour en tirer le plus d'avantage possible – sachant qu'en soi celui-ci n'a quasiment aucune vertu –, doivent s'intégrer dans une politique et une stratégie des ressources humaines.

La loi française de 1991 sur le bilan des compétences, qui est pour l'hexagone extrêmement importante, est la référence clé. Elle en fixe le cadre d'application.

Le contexte d'apparition du bilan des compétences

Les entreprises ont toujours fait faire des bilans des compétences, mais c'étaient des pratiques très segmentées destinées aux cadres dans un but de formation et de sélection à l'intérieur des entreprises. Aujourd'hui, lorsqu'on parle d'orientation et de bilan des compétences, on ne pense plus du tout à cette pratique mais à quelque chose qui s'est généralisé et qui concerne beaucoup plus de gens. Pourquoi ce changement ? Comment est-il apparu ? Le contexte est assez clair, dit la conférencière, et est à rechercher dans les sureffectifs. En effet, aujourd'hui, on ne s'adresse plus à des collaborateurs pour sélectionner le plus apte d'entre eux (la recherche de la perle rare), mais au contraire on se rend compte qu'on est confronté à un problème de sureffectif dans un contexte de plans sociaux et de chômage qui ne cesse de prospérer. Or un certain nombre d'entreprises répugnent, culturellement et socialement, à utiliser les plans sociaux comme seuls et uniques moyens de régler leurs problèmes dans la mesure aussi où il ne s'agit là que d'une gestion à court terme et qu'il leur faudra ensuite de nouveau recruter. Toute la politique de gestion des ressources humaines va donc consister à essayer de réfléchir à la question des sureffectifs autrement que par le licenciement. C'est un peu comme l'obèse qui réfléchit à l'amaigrissement en ne mangeant pas moins mais autrement.

La clé de la réussite : la mobilité

En même temps et de manière complètement corrélée avec ces sureffectifs, sont liés des choix et des changements organisationnels, c'est-à-dire qu'au sein des entreprises on se dit que les lignes hiérarchiques doivent s'écraser, qu'il faut repenser l'organisation du travail, qu'il faut développer des compétences différentes de celles qu'on avait, il y a peu de temps encore, prônées. Toutes ces mutations auxquelles se surajoute le problème des sureffectifs conduisent les directions à répondre souvent sous l'angle de la mobilité dans les entreprises ou autrement dit comment générer une mobilité horizontale de métier professionnelle et non plus verticale. La mobilité verticale, c'est-à-dire la promotion, étant devenue plus difficile, il faut donc bien qu'on arrive à continuer à proposer des carrières au personnel. C'est ainsi que, compte tenu des modifications organisationnelles et des problèmes de sureffectifs que la situation économique engendre, l'idée d'inciter les gens à devenir mobiles est née. Et cette question de changement de métier, soit pour des raisons de motivation, soit de modification, c'est vraiment le contexte qui oblige à innover. Un raisonnement économique et organisationnel impose sa loi. A côté de ce raisonnement-là, va, de manière très forte, s'en développer un autre : le raisonnement culturel. Pourquoi ? Parce que là aussi les entreprises vont évoluer et se rendre compte que si elles continuent à gérer une masse d'individus passifs, qu'elles doivent entièrement prendre en charge, guider, pour lesquels elles doivent tout décider, elles n'arriveront plus à s'en sortir. D'où ce besoin d'inculquer aux individus un comportement différent. Certains discours, un peu brutaux, déclarent qu'il y a ceux qui sont comme ils sont qui tant pis « crèveront », on les gardera ou on ne les gardera pas, cela dépendra de la politique sociale; et évidemment, il y en a un autre qui consiste à se dire comment faire ? pour bien faire, pour que les individus se prennent en main, aient une relation différente au travail, deviennent plus autonomes, et passent, en fait, du stade du salarié géré à celui de salarié acteur (il y en a même qui sont des acteurs de rue!).

Le changement de comportement, ça ne se fait pas comme ça, ce n'est pas magique d'autant plus que dans les sociétés auxquelles je fais allusion, dit l'oratrice, durant les trente à cinquante ans passés, on avait tenu au personnel un discours exactement inverse.

L'orientation professionnelle

A partir de là, on a cherché une solution et l'idée de l'orientation professionnelle a jailli comme la lumière. Des expérimentations ont permis de développer des pratiques nouvelles. Les individus ne sont plus licenciés aujourd'hui, mais mobiles.

A qui s'adresse l'orientation ?

L'orientation, telle que la prévoit la loi en France, n'est absolument pas destinée à tout le monde. Il y a des personnes qui sont totalement au clair avec leur projet et qui n'ont donc besoin ni de bilan, ni d'orientation. Elles ne se font pas de bile pour leur bilan. Elles gèrent très bien leur carrière.

A l'inverse, il y a des personnes pour qui l'orientation est contre-indiquée parce que le problème est beaucoup plus profond, parce qu'elles sont totalement « désorientées » et que leur cas relève soit de la psychothérapie, soit de la prise en charge sociale.

Le sujet idéal de l'orientation, c'est la personne qui vous dit : « Ben voilà moi ça fait cinq, dix, quinze ans, que je fais tel boulot, ça suffit, j'ai envie de faire autre chose, mais quoi... »

Le projet professionnel

L'orientation, c'est ne pas perdre le nord. Mais approfondissons le débat sur la définition du mot. L'orientation c'est une démarche qui consiste à mettre à la disposition des salariés une série d'outils et de méthodes leur permettant d'élaborer un projet professionnel. Construire quelque chose de réaliste, mais de personnel que l'orienté s'approprie et appelle un projet. Tout est dans le fait d'avoir son projet. Hors du projet, point de salut. L'idée que l'on va commencer à creuser est la suivante : si l'individu est porteur d'un projet, la relation qu'il aura avec le travail et avec la mobilité se verra complètement modifiée. Pourquoi ? Parce que, explique la conférencière, quelqu'un qui vient vous voir et vous dit : « Moi, j'ai réfléchi, j'aimerais bien devenir ça ou ça, c'est quelqu'un avec qui on peut négocier. C'est quelqu'un à qui on peut dire : – Bon O.K., moi ça m'intéresse, d'accord votre projet est bon, donc vous avez besoin de formation, mais il vous faudra aussi aller vous installer à Dunkerque alors que vous habitez à Perpignan ». Bref, on commence à entrer dans une relation avec le salarié qui n'est plus en termes de « il faut que vous alliez vous installer à Dunkerque... ou il faut que vous changiez de métier parce que sinon, on vous vire... » mais au contraire, dans une relation dans laquelle le salarié, parce qu'il est porteur d'un projet, est ouvert au dialogue. Donc derrière l'idée de l'orientation, il y a presque toujours la question du projet professionnel. Comme on le voit le projet peut vous mener loin, vous faire voir du pays.

Gare à l'ambiguïté

La première distinction qu'il faut arriver à faire est celle entre orientation et évaluation. Dans le contexte que nous venons de voir, le but est de faire en sorte que les individus se prennent eux-mêmes en charge, élaborent des projets et adoptent une autre attitude face au changement en général. Le problème n'est plus de savoir s'ils sont bons, moyens, mauvais, etc. Certes, relève Mme Michel, il y aura toute une série d'ambiguïtés que vont faire irruption. Il est évident que dans une démarche d'orientation et selon la façon dont on la mène, on peut dans de très nombreux cas utiliser une phase dite d'évaluation de ce que la personne sait faire, c'est ce qu'on va appeler le bilan. Le mot bilan sous-entend la plupart du temps l'idée d'évaluation. Or si le bilan peut être une partie, un moment de l'orientation, en aucun cas il ne peut et ne doit y avoir confusion. Dans la mise en œuvre du choix des intervenants et des outils, tout doit absolument être déterminé par la réponse à cette question-là : Est-ce qu'on est en train d'évaluer ou d'aider l'individu à élaborer un projet ?

Les deux phases de l'orientation

I. *La phase d'exploration* : Quelles sont les motivations, les compétences, quels sont les centres d'intérêt, comment le candidat se définit-il lui-même ? Il s'agit donc de procéder à sa propre exploration, à celle de son parcours, de son histoire ce qui va nous permettre normalement d'élaborer un certain nombre de pistes, espérons... d'envol.

II. *La phase de confrontation* : Il va s'agir dans un deuxième temps de convertir ces pistes dans la réalité, et c'est là... qu'on atterrit. La réalité signifie : tel métier, quels en sont les activités, le statut, le salaire. Une fois que le sujet a vu ce que ça voulait concrètement dire sur le terrain, il est possible que, se rendant compte d'avoir fait fausse route, on en revienne à la première phase.

La différence entre bilan et orientation réside dans le fait que celui-là s'il peut parfaitement trouver une place à l'intérieur de la première phase, ne doit jamais faire obstacle à l'autodiagnostic de la personne elle-même avec tout ce que cela peut comporter comme

difficultés lorsqu'il est question de la perception de sa propre image. D'où le rôle extrêmement important que peut jouer le conseiller en orientation par la façon dont il guidera le travail d'exploration et ponctuera l'avancée de l'élaboration du projet par des points de synthèse.

La validation du projet

C'est le troisième temps qui correspond à une personne qui est maintenant au clair et décide d'aller vers tel ou tel but. Et là il est important et utile qu'un regard extérieur puisse aider l'individu à bien formaliser son projet et à en vérifier la faisabilité. Plus le projet est clair, plus le travail de validation en est facilité et plus le contexte dans lequel se déroulent les différentes compétences peut être utilisable de manière efficace pour les individus.

Donc pour résumer en ce qui concerne cet effort de clarification, il faut mettre en évidence les démarches tournées vers comment rendre l'individu plus acteur, plus autonome, plus responsable, capable de défendre un projet. Cette façon de procéder est utile pour l'entrée en formation, pour la mobilité professionnelle, pour tout ce qui est évaluation professionnelle dans l'entreprise, pour le recrutement. C'est une sorte de préalable à toute une série d'autres pratiques de gestion des ressources humaines.

Il s'agit d'avoir un regard le plus scientifique et objectif possible sur les individus. Donc intervient à ce niveau non plus le conseiller mais l'expert. Ce sera une approche de confrontation qui prend en compte les choses non seulement en termes de pesage des compétences et des aptitudes, mais également en termes de faisabilité incluant des dimensions telles que les contraintes de l'individu, le contexte économique du bassin d'emploi, etc.

Origine et procédure du bilan des compétences

Le bilan des compétences est issu de la négociation collective (syndicats, représentants patronaux) qui a donné lieu à une loi. Selon la loi, le bilan des compétences est un droit individuel. Chaque salarié a le droit tous les cinq ans d'utiliser 24 heures de son temps salarié payé pour aller passer un bilan des compétences dans un centre de son choix. Les résultats sont sa propriété personnelle. Il y a deux manières d'y accéder : a) à l'initiative de l'entreprise, b) à l'initiative du travailleur salarié. Le bilan se passe individuellement, pas de pratique de groupes. Il se déroule en trois phases : l'objectif, l'investigation, la synthèse qui aboutit à un document écrit. La phase d'investigation, comme on l'a vu précédemment, 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, et de déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle. Ainsi aboutit-on à la finalité du bilan des compétences qui est d'élaborer un projet professionnel ou, le cas échéant, un projet de formation, ou un projet de mobilité, c'est-à-dire un projet de licenciement.

Mais tout le monde s'accorde à dire que la mobilité, c'est l'avenir.

Cela dit, on aura compris que le bilan des compétences ne doit pas être un gadget, mais un instrument de gestion des ressources humaines tendant à l'efficacité.

Le bilan des compétences des applaudissements a été à la hauteur de l'exposé.

19 h 30.

Jacques Maurice Chenaux

Neuchâtel, le 24 avril 1996.