

Repenser le Bilan de Compétences.

Par Franck Damée, octobre 2007
fdc@conjugueursdetalents.com

Le monde du travail est en effervescence, les mutations s'accélèrent, le présent est de moins en moins lisible et l'avenir de plus en plus imprévisible. Les sociétés industrialisées qui ont posé le travail comme valeur cardinale n'étaient depuis plusieurs décennies déjà plus capables de garantir l'emploi, elles ne savent dorénavant plus garantir la pérennité du métier. L'homme (l'individu) est ainsi remis en question, non seulement dans ses moyens de subsistance, mais aussi dans ses compétences et son identité professionnelles. Paradoxalement, le niveau des aspirations individuelles n'a jamais été aussi élevé, comme si une nouvelle part de rêve devait compenser l'appauvrissement des possibles. Dans ce contexte postmoderne de mutation du rapport de l'homme au travail, d'absence de projet de société centré sur l'homme et de montée de l'individualisme, l'accompagnement professionnel mériterait d'être repensé.



Ainsi, le bilan de compétences qui a été introduit dans le champ d'application des dispositions relatives à la FPC en 1991 n'a jamais été foncièrement revisité depuis. Tel qu'il a été défini dans la loi, le BC est fortement centré sur la notion de projet professionnel (définir un projet, prévoir les étapes de mise en œuvre du projet) Le concept de « projet » a cela de positif qu'il permet de formaliser un but, un objectif. Il concourt à l'élaboration d'une réalité qui n'existe pas encore mais qui est enviable, il est un point d'ancrage dans le futur, comme un phare qui éclaire la route à prendre. Cependant, dans l'univers fortement mouvant et soumis

à un coefficient d'adversité élevé qui est le nôtre, le projet peut aussi devenir enfermante. Trop centré sur l'objectif qu'il s'est fixé, l'individu peut ne pas prendre en compte certaines évolutions, certains bouleversements économiques ou sociétales et foncer droit vers des bas fonds au lieu de recaler sa trajectoire, au moins temporairement, sur un autre phare. S'accrocher coûte que coûte à un projet dans lequel on a investi peut alors s'avérer pénalisant. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer la résistance des jeunes diplômés à abandonner une identité nouvellement (et chèrement) acquise. Trop souvent ils centrent leur recherche d'emploi exclusivement sur la spécialité de leur diplôme, négligeant les opportunités qui se présentent à eux ailleurs. Et si par malchance leur domaine d'études n'est pas pourvoyeur d'emplois, ils finissent après des mois (des années ?) de recherches vaines à accepter (par dépit) un travail alimentaire... Alors qu'ils ont balayé plus tôt des opportunités plus gratifiantes et qui auraient pu les amener par des chemins détournés au but qu'ils s'étaient fixés initialement.

Le bilan de compétences est-il devenu obsolète ? Faut-il le supprimer ? Certainement pas, mais il faut sans doute le faire évoluer :

1- Dans son intitulé.

Le terme « bilan » évoque un diagnostic statique, en tous cas extérieur au diagnostiqué, dont l'acteur principal serait le praticien spécialiste (bilan de santé, bilan comptable, bilan technique...) Or c'est bien la personne en interrogation professionnelle qui doit se mettre en action et pas le praticien. Quant au terme « compétences », on peut se demander s'il est encore central dans une réflexion de repositionnement professionnel : s'il suffisait aujourd'hui d'avoir des compétences pour trouver un emploi correspondant, ça se saurait. Un dispositif d'accompagnement à l'emploi (dont le nom reste à définir) gagnerait en efficacité à travailler moins sur les compétences acquises hier que sur la stratégie à développer demain pour se positionner sur le marché du travail.

2- Dans ses objectifs.

Il conviendrait, dans ce contexte socio-économique chaotique, de centrer davantage le BC sur une logique stratégique que sur une logique de but à atteindre. Le projet reste un concept-outil intéressant, mais sur lequel il faut savoir prendre du recul... Prenons donc du temps pour apprendre à prendre du recul et le bilan de compétences ne sera plus seulement un lieu de diagnostic, mais aussi un lieu d'apprentissage. Dit autrement, le bilan ne doit pas se contenter de photographier l'individu mais doit l'impacter, lui permettre d'acquérir ce qui lui manque pour avancer (compétences stratégiques, confiance en soi, capacité d'autodétermination...) Il ne s'agit pas de transformer le BC en espace de développement personnel mais de permettre à l'individu d'accéder au décodage des cartes de l'emploi, de l'amener à l'autonomie et de l'éduquer au choix. Est-ce qu'on attend uniquement d'un comptable qu'il produise une comptabilité pour le fisc ou qu'il permette également à son client de développer des stratégies pour améliorer son compte de résultats ?

3- Dans son organisation tant temporelle que géographique.

La durée d'un BC est actuellement définie au démarrage (sur décision experte du praticien) mais sait-on par avance comment le demandeur avancera, dans quelle direction et dans quel temps ? Un médecin programme-t-il par avance les rendez-vous de ses patients à l'année ou est-ce le patient qui consulte quand il a besoin ? Sur cet exemple, on est en droit de se demander quel est le système le plus économique pour le patient et pour la collectivité ? Quant au « locus » il est communément admis que le bilan se déroule exclusivement dans le bureau du praticien puisque ce sont les seules heures comptabilisées et inscrites sur la convention (les heures de face à face) C'est là limiter le bilan à un espace de réflexion théorique (travail intellectuel, travail sur papier) alors qu'il gagnerait à se réaliser en partie sur le terrain (temps expérientiel)

pour autoriser les ajustements par essai/erreur et faciliter le passage à l'action. Le passage à l'action est forcément plus aisé quand il est réalisé petit à petit, au cours de la démarche (petits pas) que quand il s'agit de mettre en œuvre un projet tout ficelé (gap insurmontable) Combien de bilans ont abouti à l'élaboration de projets magnifiques, prenant en compte les invariants du demandeur, pleinement en phase avec le marché de l'emploi, concrètement planifiés dans un plan d'action... Et finalement jamais mis en œuvre ? Les praticiens pourront objecter que ce temps expérientiel existe dans le BC et que lorsqu'ils préconisent une enquête sur le terrain pour découvrir une profession, leurs clients savent trouver le temps et la ressource de la réaliser... Toujours ? Et puis on peut imaginer aussi que le praticien a envie (besoin ?) de se déplacer sur le terrain avec son client... Après tout, on ne guérit pas que dans le cabinet du médecin et l'expert comptable se déplace aussi chez ses clients pour comprendre et analyser le fonctionnement de leur entreprise.



Concrètement, dans une refonte du bilan de compétences, la phase d'investigation gagnerait à être moins centrée sur les invariants (intérêts professionnels, valeurs, personnalité...) qui cristallisent l'individu sur un idéal professionnel improbable et davantage sur le développement de compétences d'analyse du contexte professionnel. Le bilan s'ouvrirait comme un espace d'expérimentation et de mise en œuvre sur le terrain, de rentrée dans l'action... Et pas une phase « papier » théorique (confrontation sur le terrain avec le consultant, développement d'un réseau relationnel, expérimentation de situations de travail dans le cadre de l'intérim, du bénévolat associatif...) Il permettrait de développer une vision stratégique et opportuniste de la navigation sur le marché de l'emploi (Apprendre à utiliser les événements et les circonstances,

prendre les chemins de traverse, apprendre à évaluer ses besoins pour avancer, savoir trouver les ressources, apprendre à mobiliser son réseau de connaissances, savoir changer sa vision des choses, etc.) Il faciliterait aussi le passage à l'acte, la finalisation concrète (apprendre à mesurer et gérer le risque, accepter de ne pas tout maîtriser...)

Il s'agit ici de changer radicalement les positions du client et du consultant, de passer d'une relation diagnostiqué/expert à une relation de parité (les deux apprennent de l'autre, les deux expérimentent sur le terrain) Il s'agit de mobiliser tout ce que le coaching sait catalyser pour rendre des personnes en questionnement professionnel autonomes et stratégiques.

merci de n'utiliser ce texte qu'avec l'autorisation de l'auteur - Franck Damée © - fdc@conjugueursdetalents.com
conjugueursdetalents.com

*Ce texte est une invitation au débat contradictoire. Je me tiens à votre disposition
par mail fdc@conjugueursdetalents.com
ou sur viadeo <http://www.viadeo.com/hub/affichehub/?hubld=0021jph7o68et161>
pour échanger sur le sujet.*