

CHAPITRE 7

Bilans de compétence et aide à l'explicitation

André Chauvet

Résumé

En quoi les techniques d'aide à l'explicitation sont-elles susceptibles d'enrichir et de formaliser les pratiques du conseiller prestataire de bilans de compétences ?

Dans un premier temps, le dispositif de bilan est situé dans un contexte socio-économique où les relations homme-travail sont totalement bouleversées et où la nécessité d'effectuer des choix entraîne à la fois un besoin d'identifier ses ressources et d'anticiper ses stratégies. Une brève présentation du dispositif lui-même (organisation, méthodologie, outils) permet d'en clarifier les objectifs et d'en repérer les "zones d'ombre", liées à la fois aux origines professionnelles diverses des conseillers et à une définition approximative des concepts utilisés. Un approfondissement de ces concepts (compétence, motivation, projet) est proposé et une présentation des différentes approches permet d'identifier les caractéristiques de l'approche expérientielle. C'est la mémoire de l'expérience de la personne qui servira de support à l'exploration de ses ressources. L'évocation des différents référents théoriques de cette approche (travaux de Pierre Vermersch sur la prise de conscience, de Vygotsky sur la médiation verbale) incite à considérer ce dispositif non pas seulement comme le cadre d'utilisation d'une technique (en l'occurrence l'entretien d'explicitation) mais plutôt comme un lieu de "prise de conscience accompagnée". Les différents exemples proposés illustrent les possibilités de "recadrage" des situations professionnelles évoquées par les personnes. C'est le passage d'une conception de la compétence "générique" à une approche "incarnée", porteuse de sens et source de dynamisme qui caractérise l'approche expérientielle proposée ici.

Présentation de l'auteur

André Chauvet est Conseiller d'Orientation-Psychologue depuis 1980. Il est actuellement Responsable Technique d'un Centre de Bilans de Compétences Education Nationale dans la Loire. Il aborde la formation des enseignants en 1991, à la MAFPEN de Lyon (Mission Académique à la Formation des personnels de l'Education Nationale), dans un réseau qui se consacre aux relations entre enseignement et apprentissage. Parallèlement, il introduit l'entretien d'explicitation dans sa pratique d'aide à l'élaboration de projets. Son activité auprès de publics en difficulté d'insertion professionnelle l'amène à construire des dispositifs d'aide à l'apprentissage. Dès 1990, il commence à pratiquer des bilans de compétences, et il trouve dans ce dispositif le cadre idéal pour mettre en pratique ses idées sur l'aide et l'accompagnement des personnes. Il continue à intervenir en formation et mène actuellement une recherche sur les effets du bilan de compétences ("Le bilan de compétences comme dispositif d'aide au changement"). Il collabore avec de très nombreux praticiens.

Introduction

Depuis longtemps déjà, j'avais acquis la conviction qu'il me faudrait un jour mettre en mots ma pratique professionnelle d'accompagnateur de bilans, et faire le lien avec ma formation à l'entretien d'explicitation. Or, les choses se sont avérées plus compliquées que prévu. Tout d'abord, il est bien délicat de parler de ce qu'on fait. Mon métier est justement d'aider les autres à y voir plus clair dans leur activité de travail. Mais je me suis heurté à un obstacle d'une autre nature.

Malgré une longue pratique de l'entretien d'aide, mes activités de conseiller-bilan ont commencé dans les années 90, en même temps que ma formation à l'entretien d'explicitation avec Pierre Vermersch. Je n'ai donc pas de pratique de bilan de compétences antérieure à ma formation aux différentes formes de l'approche expérientielle. Face à un collègue me demandant dernièrement dans quelles circonstances j'utilisais l'entretien d'explicitation, je suis resté sans réponse. Par quoi commencer ? Que dire ? Cela m'a renvoyé à une autre expérience personnelle récente.

Guitariste autodidacte, je joue depuis plusieurs années des "blues" traditionnels que j'ai appris en tendant l'oreille et en me fiant à ma mémoire auditive.

Le besoin de me perfectionner m'a amené à choisir une démarche systématique de réapprentissage de ces mêmes morceaux à l'aide de tablatures ou de partitions.

A quelques exceptions près, ce que je jouais correspondait notes pour notes à ce qui était écrit. Or, j'ai mis plusieurs heures pour faire le constat que ce que je jouais simplement avait l'air bien compliqué une fois "capturé" sur le papier.

Parler de ma pratique de l'entretien en bilan, cela me faisait la même impression. En effet, comment parler de ce que je fais, alors que je ne m'aperçois même plus que je le fais ?

Plutôt que modéliser ma pratique a posteriori, j'ai choisi d'appliquer à mon expérience les outils que je mets au service des autres, notamment l'entretien d'explicitation.

Tout au long de ce texte, je me suis employé à retrouver, à "évoquer" des situations professionnelles en essayant d'en tirer la leçon.

1. Le bilan de compétence : de quoi s'agit-il ?

1.1. Le contexte

Depuis plusieurs années, mon travail consiste à aider des personnes à faire des choix professionnels et à gérer leur relation à l'emploi. Je collabore depuis 1993 avec différents Centres de Bilans de Compétences, interinstitutionnels ou Education Nationale. Or, les choses ont changé. L'évolution de la société a modifié radicalement les rapports de l'homme au travail et confronte aujourd'hui les individus à la nécessité de remettre en cause des choix effectués auparavant, notamment dans la vie professionnelle. L'incertitude permanente quant au maintien de l'emploi, l'adaptation incessante et accélérée aux développements technologiques, les contraintes liées tant à la mobilité professionnelle que géographique rendent aléatoire l'élaboration de projets à long terme.

De nouvelles compétences sont nécessaires pour faire face à l'imprévu et à la complexité. La formation initiale nous y prépare mal, car elle est surtout centrée sur la transmission de savoirs. Or, être compétent aujourd'hui, c'est mettre en lien dans une activité particulière de multiples savoirs et savoir-faire. L'adaptation ne suffit plus. Il s'agit de développer la capacité à s'adapter. C'est cette adaptabilité qui est à construire et à développer par chacun à tout moment. Quel que soit le sentiment que peut éprouver le psychologue face à cette évolution qui passe par une réflexion sur la place du travail dans nos sociétés, son rôle est d'aider les personnes qui le sollicitent à y voir "plus clair", selon leur expression favorite. Mon expérience m'a montré que le développement de compétences ne suffit plus s'il ne permet pas parallèlement une réflexion sur soi.

La connaissance de soi, notamment de ses réactions face à la complexité, est une des conditions de l'adaptation au monde du travail. Il existe peu de lieux aujourd'hui susceptibles d'aider une personne à réfléchir sur elle-même, sur ses compétences et sur les choix qu'elle peut être amenée à faire. La loi de décembre 1991, et les circulaires d'application situent bien le "bilan de compétences" dans ce contexte. Il y est présenté comme un des moyens permettant à un individu de s'interroger sur les ressources dont il dispose pour élaborer un projet personnel et professionnel. Le dynamisme de la démarche et la centration sur la

personne sont inscrits dans la loi. C'est suffisamment rare pour qu'on s'arrête un instant sur cette originalité. Aussi l'objectif du texte qui suit n'est-il pas pas de présenter de manière exhaustive les différents problèmes posés par la pratique du bilan. Il est plutôt de proposer une approche spécifique, expérientielle qu'on pourrait nommer "prise de conscience accompagnée".

Ici les travaux de Pierre Vermersch sont précieux non seulement par l'introduction d'une technique (en l'occurrence l'entretien d'explicitation) mais aussi par l'aide à la formalisation d'une approche.

Dans un premier temps je proposerai une présentation rapide du bilan de compétences, en insistant sur la diversité des conceptions et des pratiques. Puis je présenterais ma pratique de la démarche d'accompagnement en m'appuyant sur les travaux de Pierre Vermersch sur la prise de conscience. Dans la dernière partie, j'aborderai de façon plus précise les techniques d'aide à l'explicitation dans la démarche de bilan.

1.2. Quoi ? Définition.

Si la loi date de 1991, la pratique des bilans de compétences est bien antérieure. Commencée en France dans les années 1985, elle a été véritablement intégrée dans les dispositifs d'accueil et de formation avec le développement du CFI (Crédit Formation Individualisé), à destination tout d'abord du public jeune (en l'occurrence moins de 26 ans).

Les approches sont déjà fort diverses en fonction du contexte : on parle de bilan de positionnement, de bilan d'orientation, de bilan professionnel, de bilan personnel sans toujours clarifier les critères qui distinguent ces prestations. La loi du 31 Décembre 1991 définit le bilan de compétences ainsi : Les actions permettant la réalisation d'un bilan de compétences ont pour objet de *"...permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et le cas échéant un projet de formation."* D'autres points sont soulignés dans la loi notamment le caractère volontaire de la démarche et la confidentialité des résultats. *"...le bilan de compétences ne peut être réalisé qu'avec le consentement du travailleur. La personne qui a bénéficié d'un bilan de compétences est seule destinataire des résultats détaillés et d'un document de synthèse."*

Ainsi, les finalités du bilan de compétences s'inscrivent dans la gestion du parcours social et professionnel de l'individu. Ce dispositif est donc destiné à aider une personne à faire le point dans une perspective de développement professionnel. Concrètement, comment les choses sont-elles organisées?

Le texte de loi précise les trois phases du bilan :

- Une **phase préliminaire** destinée à confirmer l'engagement du bénéficiaire, à définir ou préciser le cadre de sa demande, à l'informer sur les conditions de déroulement du bilan.

- Une **phase d'investigation** permettant à la personne d'identifier et d'analyser ses motivations, ses intérêts, de préciser ses compétences et de déterminer ses possibilités d'évolution.

- Une **phase de conclusion** permettant la prise de connaissance des éléments recueillis dans la phase d'investigation et de préciser les projets de réalisation.

L'accompagnement se termine par la remise d'un document de synthèse.

Si la démarche globale est bien cadrée par la loi, on peut repérer rapidement que le travail d'investigation a besoin d'être précisé. En effet, un certain nombre de concepts sont évoqués (motivation, projet, compétence...) mais ils ne sont pas définis.

Tout le problème va donc consister à savoir de quoi l'on parle quand on y fait référence.

1.3. Pourquoi ? Objectifs

Le contexte économique et social a contribué à l'émergence de dispositifs d'aide au choix. Cela s'explique facilement. On ne choisit plus un métier pour la vie. On sait déjà que l'on devra changer plusieurs fois d'activité professionnelle. On est passé progressivement du concept de métier à celui d'activités professionnelles puis à celui de fonction dans l'entreprise. Cette fonction est rarement stable. Elle évolue et peut disparaître. L'individu confronté à cette mouvance doit gérer la complexité, l'incertitude et l'aléatoire. Face à des processus dont il n'a pas la maîtrise, quels choix a-t-il?

De façon très paradoxale, moins la société nous laisse de latitude, de possibilités de choix (voir le problème du chômage), plus l'individu est amené à faire des choix. Cette contradiction entre le poids des contraintes socio-économiques et l'émergence d'un libre arbitre est au centre du dispositif de bilan des compétences. On pourrait naïvement rétorquer aux accompagnateurs de bilans : "A quoi bon aider à choisir puisque les contraintes nous imposent des choix?" Alors, choisir entre la peste et le choléra? L'expérience montre rapidement que, réduit à ces affirmations, le problème est mal posé. Il s'agit plutôt, et c'est le sens de la démarche de bilan, de donner à l'individu confronté à l'incertitude et à la complexité des outils de compréhension de la réalité professionnelle et des perspectives d'action.

Pour s'insérer professionnellement, c'est à dire identifier à la fois une possibilité concrète et une marge de manoeuvre pour lui (ce qu'il se sent capable de faire), il doit

accomplir un nouveau travail de décryptage, de décodage où la réalité n'est jamais blanche ou noire. Il s'agit de l'aider à identifier la part de son libre-arbitre face au poids des contraintes, de repérer les zones d'élasticité d'un système, de retrouver foi dans sa capacité à se mobiliser. C'est tout le sens de la démarche de bilan que l'on ne peut réduire ni à un miroir aux alouettes (cela ne sert à rien) ni à un outil de gestion de la pénurie.

Dès mes premières expériences de conseiller-bilan, dépourvu à l'époque de méthodologie rigoureuse voire de références conceptuelles, j'ai tout de suite mesuré l'intérêt pour les personnes d'un tel dispositif, notamment par la façon dont elles savaient "occuper" ce temps et cet espace proposés, et cela à leurs propres fins. Et j'ai rapidement compris qu'il nous faudrait "inventer" des pratiques pour répondre à leur besoin d'aide.

1.4. Comment ? Modalités, déroulement.

Le texte de loi n'est pas très explicite sur les modalités de déroulement du bilan. Il précise les différentes phases et les objectifs ainsi que la durée maximale (24 heures dans le cadre du congé-bilan). Les pratiques sont très diverses. Néanmoins on peut préciser les points suivants :

- ◆ Le bilan se déroule sur plusieurs demi-journées étalées sur une période allant de trois semaines à deux mois (voire plus dans certains cas).

- ◆ En règle générale, la personne qui sollicite le bilan rencontre deux conseillers :

- . Un premier interlocuteur qui se charge de l'entretien préalable (présentation de la démarche, négociation des objectifs, repérage de l'itinéraire professionnel, établissement du contrat ou de la convention tripartite (convention liant le prestataire, le financeur et le consultant).

- . L'accompagnateur qui suivra le consultant tout au long du bilan.

- ◆ Les activités proposées peuvent être fort diverses en fonction de l'approche du centre de bilan. On retrouve la plupart du temps :

- . Des entretiens,

- . Des travaux sur des grilles d'analyse : postes de travail, expérience professionnelle, compétences développées, intérêts affirmés, difficultés rencontrées,

- . Des questionnaires d'autoévaluation sur les intérêts professionnels,

- . Des questionnaires d'évaluation des motivations,
- . Parfois des tests psychotechniques (aptitudes cognitives, éléments de personnalité....),
- . Un travail de documentation ou d'autodocumentation,
- . Des rencontres avec des professionnels ou des organismes de formation,
- . Eventuellement des ENCP (Evaluation de Niveau de Compétences Professionnelles) ou des Evaluations de niveau scolaire peuvent être proposées si cela présente de l'intérêt pour le projet du consultant.

Toutes les activités ont un seul objectif : mettre à la disposition de la personne le maximum d'outils de recueil d'informations que l'accompagnateur va l'aider à traiter et analyser. La perspective n'est donc pas un diagnostic-expert mais plutôt un auto-diagnostic accompagné. Cela étant, j'ai pu observer que dans bien des cas les personnes pensent que l'on va leur dire "ce qui est bon pour eux". Le terme de "bilan de compétences " n'y est par pour rien puisqu'il introduit l'idée d'évaluation. Il faut parfois assez longtemps pour que les personnes saisissent cette opportunité de réflexion et affirment leurs propres objectifs.

2. Des conceptions et des pratiques diverses

2.1. Des référents théoriques flous

Les praticiens du bilan sont d'origines professionnelles diverses. Certains sont issus de la psychologie du travail, d'autres de l'aide à l'orientation, d'autres encore de la gestion des ressources humaines. Le texte de loi énonce des principes et évoque des concepts (compétences, motivations, aptitudes, projet) sans les définir ni les distinguer. Or, il n'y a pas de pratiques pertinentes sans modèles théoriques qui les fondent. Il paraît bien difficile de proposer une typologie des différentes approches du bilan de compétences dans la mesure où de nombreuses pratiques se fondent sur des modèles implicites en mixant les référents. Pour clarifier la présentation et montrer la complexité du débat, on peut néanmoins évoquer les différents courants théoriques qui légitiment actuellement les pratiques et, de manière schématique, distinguer :

- Une approche **psychométrique**, issue de la psychologie du travail et de la psychologie différentielle, qui se fonde sur l'utilisation de tests dans une perspective diagnostique.

- Une approche **éducative**, basée sur les travaux de l'école Québécoise (ADVP : Activation du Développement Vocationnel et Personnel) et dont l'hypothèse est qu'il est possible, grâce à des interventions éducatives appropriées, d'aider à la construction de projets personnels et professionnels.

- L'approche **ergonomique**, centrée sur l'étude des postes de travail et des fonctions.

- L'approche **"image de soi"** qui envisage le bilan de compétences comme un lieu et un espace pour travailler sur l'identité personnelle et professionnelle, et où les techniques rogériennes sont souvent la référence.

- L'approche **béavioriste** centrée sur l'étude des comportements.

- L'approche **cognitiviste** centrée sur l'observation et l'auto-observation des démarches intellectuelles utilisées dans la résolution de problèmes.

- L'approche **expérientielle** qui s'appuie sur un travail d'analyse de l'expérience de la personne.

On pourrait longtemps poursuivre les modèles qui, ici ou là, ont inspiré les praticiens. Conseiller d'Orientation à l'origine, je me suis appuyé sur ma formation à l'éducation des choix. Formé à l'approche systémique, j'ai tout au long de ma pratique avec des adolescents ou des adultes développé une réticence raisonnée vis à vis de la psychométrie "pure et dure" que je pouvais observer dans certains centres de bilans. L'observation sur le terrain m'a montré que peu de centres avaient véritablement clarifié leur approche. Et, en fait, pour plagier Pierre Vermersch, on pourrait dire qu'il y a beaucoup d'implicite dans les pratiques des accompagnateurs de bilans et qu'un travail d'aide à la prise de conscience des rapports entre objectifs, moyens, et critères est à entreprendre.

2.2. Des concepts fourre-tout

Comme évoqué précédemment, la confusion quant aux approches théoriques qui légitiment les démarches utilisées est accentuée par le flou des concepts évoqués. Très rapidement, dans mon activité, il m'a paru essentiel de faire le point sur ces "mots-valises" afin de clarifier ce que je cherchais pour mieux repérer comment m'y prendre.

♦ **Les compétences** : Dans une approche certificative (diplômante par exemple) les compétences sont plutôt proches du savoir, des connaissances. Dans l'approche cognitiviste, elles font référence à une démarche intellectuelle. On les confond souvent avec les savoir-faire mais aussi avec les connaissances en acte et même parfois avec les aptitudes.

Dans l'approche expérientielle qui est celle que je proposerai ici, je définirais la compétence du côté du faire pour agir, c'est à dire : "*ce que je mets en oeuvre au quotidien pour réussir une activité*". Je reprendrais volontiers la définition de Le Boterf : "*La compétence est un savoir-agir responsable et validé dans un contexte professionnel.*"

♦ **Le projet** : Concept en vogue, le projet, pour reprendre Robert Ballion, fait partie de "*la boîte à outils idéologique de la société*". Mis à toutes les sauces, il n'est pas sans susciter des interrogations. Il est paradoxal de constater que, faute de prévisibilité et d'anticipation, l'homme se donne le défi de se construire, en pensée, un futur à sa mesure dans un avenir dont il ignore beaucoup, dans un présent dont il perd parfois le sens. Sans entrer dans le débat idéologique ni les querelles d'écoles, il paraît utile d'effectuer ici une distinction.

Pour nombre d'interlocuteurs, le projet professionnel renvoie à un nom de métier, de formation, donc à une étiquette. Dans la démarche de bilan, il est essentiel de repérer ce qu'on peut appeler un projet-produit (défini par son étiquette) et un projet-processus, identifié comme une démarche d'investigation interactive. Dans le premier cas (le produit), on peut se contenter de faire émerger l'étiquette ("je veux être fleuriste"). Dans le second cas, on se focalise sur la construction d'un processus de recherche. Les deux ne sont bien sûr pas contradictoires.

Dans une perspective constructiviste, le projet est au-delà du métier choisi. Il est le support des intentions de l'individu, et, en ce sens, il intègre toutes les composantes de la personne. Le bilan de compétences est donc un moyen privilégié de donner au consultant le temps et l'espace lui permettant de s'interroger sur ses valeurs, ses intentions, ses doutes, mais aussi pour le doter d'une méthodologie de réflexion sur lui et sur le monde. C'est un point essentiel pour moi, qui donne lieu parfois à des débats très vifs avec certains prestataires ou prescripteurs pour qui une telle distinction est vraiment une "maniaquerie" d'intellectuel.

♦ **La motivation** : Ici encore, ce concept est invoqué en permanence sans véritable clarification de son sens. Dans une perspective expérientielle, je ferais référence aux travaux de Joseph Nuttin. Pour lui, l'être humain est intentionnel. Etudiant la relation du sujet avec un objet, une situation, ou un environnement, il affirme : "*L'être humain est motivé à intervenir, de façon intentionnelle et active, dans le cours des événements, et surtout, dans le développement de sa propre personnalité*". Dans cette optique, l'être humain n'est pas seulement "réactif" (soumis aux aléas de l'environnement) mais "pro-actif" (centré sur l'action). Cette idée est essentielle en bilan de compétences car elle introduit à la fois la notion d'action et de souplesse. Les motivations ne sont pas "là" une fois pour toutes mais elles se construisent, se développent au contact du monde. De mon point de vue, le bilan est un lieu et un espace pour construire et dynamiser ce mouvement vers son avenir. C'est cette idée qui m'a animé dans la mise en place des dispositifs que j'évoquerai plus loin.

2.3 Des divergences quant au rôle de l'accompagnateur de bilan.

Les débats sont nombreux chez les accompagnateurs de bilans sur leur rôle vis-à-vis du consultant. On se trouve à l'intersection de plusieurs logiques, notamment celle de l'**expert**, celui qui sait et qui peut déterminer ce qui est bon pour l'autre et celle du **consultant**, qui vient en bilan avec une certaine représentation de lui-même, du bilan, et du rôle du conseiller. Plus l'expert est "expert", moins le consultant a de place. Hérités des pratiques de sélection professionnelle, ces dispositifs n'ont pas cours dans la plupart des centres de bilans. Néanmoins il faut être vigilant à la demande du consultant qui peut souhaiter qu'on lui dise ce qui est bon pour lui. Au bilan prescriptif ("voilà ce qu'il faut faire"), je préfère un bilan - accompagnement dans lequel la personne n'est pas dans un système de consultation ("dites-moi, docteur!") mais plutôt dans un dispositif d'aide, de travail sur soi accompagné, dans une perspective d'insertion professionnelle. Cela étant, la plupart des conseillers sont d'accord sur cette approche, la loi de 1991 renforçant même cette vision des choses. Voilà par exemple, un extrait d'un document de travail faisant suite à une étude sollicitée par le ministère du travail à propos du document de synthèse du bilan : *" Dans cette perspective, les professionnels du bilan ne se situent pas d'abord comme des experts, qui jugent et donnent des résultats. Ils aident à la remédiation personnelle et sociale, ils proposent des grilles de lecture, des outils de négociation afin que la personne puisse mieux gérer son évolution personnelle en fonction des contraintes et des opportunités "*.

Si les textes officiels eux-mêmes incitent à l'accompagnement, on est néanmoins dans le type même du concept flou. Ce qui importe, c'est la façon dont le psychologue décline cette approche dans une attitude, une méthodologie, des outils et un dispositif. Pour incarner ce dispositif d'accompagnement, je propose d'examiner quelques références théoriques essentielles à la base de mes pratiques. Cela étant, c'est la richesse des personnes avec qui j'ai travaillé qui est ma principale source d'inspiration.

3. Les référents de l'approche expérientielle.

3.1. Précisions

Une des caractéristiques essentielles de cette approche est la suivante : le "matériau" sur lequel nous allons travailler en bilan est amené par le consultant. C'est la mémoire de son expérience qui servira de support à l'exploration de ses ressources.

Il ne s'agit donc pas d'une interprétation extérieure apportée par un expert ("d'après les tests, je peux dire que....") mais bien d'une prise de conscience accompagnée à partir du vécu de la personne.

3.2. Théorie de la prise de conscience et bilan de compétences

Comme cela est évoqué dans la loi, le bilan de compétences a pour objectif d'aider les personnes à prendre conscience de leurs ressources personnelles. Ce concept de prise de conscience fait partie des référents implicites, souvent cités, jamais élucidés. Dans la démarche que nous proposons ici, il est utile de faire un détour par la théorie, notamment les travaux de Jean Piaget sur la prise de conscience, reformulés par Pierre Vermersch dans son travail d'élaboration de l'entretien d'explicitation.

Dans la démarche de bilan, le travail se situe en permanence sur les trois pôles de l'axe temporel : Passé- Présent-Avenir. Le passé, c'est à la fois les ressources de connaissances et de savoir-faire dont on dispose, mais aussi et surtout toute une mémoire d'activités de travail jamais explorée. Le présent, c'est la mise en mots de ce dont je dispose et les améliorations que je peux envisager afin de réaliser un projet : emploi, carrière, reconversion, création d'entreprise. Le futur en bilan, c'est la construction, en pensée, d'un avenir envisageable prenant en compte les éléments du passé recueillis, traités, filtrés, conscientisés, "réfléchis".

Il s'agit donc, dans un premier temps, d'appréhender les "connaissances non conscientes de l'homme au travail". En effet, quand je demande à une personne quelles compétences elle pense maîtriser, elle reste souvent sans voix, faute d'avoir véritablement réfléchi à cela. Si elle possède une expérience professionnelle, aussi courte soit elle, celle-ci servira de support au travail de réfléchissement de l'action passée. Je peux reprendre à mon compte le modèle de la prise de conscience proposé par Pierre Vermersch qui distingue quatre étapes : **1.** Le vécu (singulier, inscrit dans l'action) / **2.** Le vécu représenté (travail de réfléchissement) / **3.** Le vécu thématiqué (par la mise en mots) / **4.** Le vécu comme objet de connaissance (par la réflexion).

Ce modèle m'a immédiatement influencé dans ma façon d'organiser le travail de bilan. Il m'a donné à la fois des objectifs, une chronologie et une dynamique. La démarche de bilan que je propose reprend exactement ce modèle.

Pour illustrer, évoquons une situation récente :

Une éducatrice vient en bilan de compétences afin de réfléchir à une réorientation (elle ne supporte plus son travail actuel). Dans un premier temps, elle affirme :

"Nous autres, travailleurs sociaux, on ne sait pas faire grand chose...et ce qu'on fait, pour ce que ça sert!....).

Dans un premier temps, je vais travailler avec elle sur l'analyse de son discours (jugements de valeur, image professionnelle négative, croyances limitantes...).

Elle m'a d'ailleurs affirmé dès la négociation des objectifs qu'elle ne pourrait pas trouver de solutions car elle ne savait rien faire d'autre.

J'ai vite renoncé à essayer de convaincre les gens que "si..si...c'est très bien ce que vous faites, si..si..vous êtes indispensable.....". Le débat s'installe vite sur un autre registre (politique, social, économique...). Plutôt que d'essayer de la convaincre, je lui propose de tenter de repérer ce qu'elle fait concrètement au travail.

" Vous me dites que ce que vous faites ne sert à rien, mais avant de discuter de ce point, peut-être peut-on ensemble essayer de voir quel type d'activités vous avez ?"

A ce moment la personne me décrit les activités générales qu'elle assume (dossiers à traiter, lieux de travail, interlocuteurs, conflits à gérer...). Mais le discours reste très général. A ce moment-là, je lui dis :

" Plutôt que rester à un niveau général, peut-être pouvez-vous me décrire plus précisément ce que vous faites, peut-être en prenant un exemple récent ?

Je la ramène à une activité spécifiée à évoquer. C'est l'étape 1 du modèle de la prise de conscience : la représentation du vécu.

Si elle a des difficultés à retrouver une situation particulière, deux types de questions peuvent vite lever l'embarras ;

La première est : " Peut-être pouvez vous me dire ce que vous avez fait hier ?" ou encore : "Si vous voulez bien, on peut travailler avec votre agenda et reprendre différentes activités concrètes. D'accord ?"

L'effet produit par cette dernière question est en règle générale tout à fait étonnant. Cela permet un véritable travail de représentation de l'action, de réfléchissement. L'accompagnement de cette représentation permet une mise en mots spécifiée, qui la plupart du temps enrichit considérablement le recueil d'informations, tant pour la personne que pour le conseiller. Dans l'exemple cité, cette étape 2 va permettre de passer de considérations générales et d'un discours sur une situation professionnelle à une description minutieuse d'un travail qu'elle a effectué auprès d'un public particulier et dont elle peut mesurer certains effets, notamment dans ce cas la gestion d'un conflit avec une famille.

Ce réfléchissement et cette thématization favorisent le passage de discours généralisants ("ça ne sert à rien") à des considérations plus précieuses ("Dans certaines conditions particulières que je peux décrire précisément, j'ai bien su faire cela et cela a produit certains effets non négligeables"). Le passage du vécu représenté à la réflexion est caractéristique de ce qu'on peut appeler la "prise de distance". En effet, le retour sur l'activité concrète spécifiée permet de lever un premier "barrage" en bilan, que j'appelle le "tout est dit". Dans bien des cas en effet, la personne nous dit qu'il n'est pas très utile de perdre du temps à repérer ce qu'on sait faire dans une activité, puisque de toute façon on veut en changer. Or l'expérience vécue et la prise de conscience de son vécu professionnel génèrent un regain

d'intérêt pour ce qu'on fait effectivement, ce qui provoque souvent un intérêt pour soi. Cette dernière étape (le vécu comme objet de réflexion) a des effets spectaculaires :

- L'identification de ressources professionnelles jamais mises en mots (analyser une demande et accueillir l'autre, par exemple, dans le cas de notre éducatrice).
- La prise de distance par rapport à l'activité actuelle (on observe souvent un réinvestissement de l'activité durant le bilan).
- L'identification de son pouvoir d'action et d'une partie du sens de sa vie professionnelle.

Ainsi donc le bilan de compétences dans l'approche expérientielle proposée ici reprend le modèle de la prise de conscience proposé par Pierre Vermersch. Si le retour sur des activités spécifiques n'a rien d'évident, c'est qu'il va à l'encontre d'une tendance naturelle à rationaliser, généraliser, voire juger. Pour reprendre Piaget, "*...la prise de conscience représente autre chose et davantage qu'une prise(...il s'agit en réalité d'une construction véritable.*" La prise de conscience est donc une conduite, c'est à dire qu'elle suppose un travail cognitif de la part du sujet. C'est en ce sens que l'on peut considérer le bilan de compétences comme un dispositif de prise de conscience accompagnée.

3.3. Le rôle de la médiation verbale

Dans le modèle de la prise de conscience proposé précédemment, le passage du vécu représenté au vécu comme support de réflexion se fait par le thématisme (mise en mots). L'importance de la verbalisation dans le dispositif de bilan de compétences est à préciser. Un imprimeur avec qui j'ai travaillé m'a dit au moment de la synthèse :

" En fait, je me suis aperçu que ...dire mes difficultés ça m'avait aidé à comprendre...". Ce sont ses propos exacts. Plus récemment, une jeune dame qui venait pour savoir comment gérer au mieux sa carrière m'a dit : " Je suis venue avec des questions.... je repars avec une autre....mais je crois que c'est la bonne...". Sa nouvelle question était : "Et mon enfant, quand est ce que je le fais?"

Je pourrais multiplier les exemples qui valident mon hypothèse : la médiation verbale permet de clarifier la pensée donc de mieux choisir. En effet, le langage est à la fois considéré comme un outil de communication (échanger, expliquer....) et comme un outil cognitif (conceptualiser, formaliser...). Ce deuxième aspect est essentiel. Nous prendrons comme référence les travaux du psychologue russe Vygotsky, mais aussi ceux de JS Bruner. On peut essayer de les résumer en proposant les éléments suivants :

Comme on peut le constater (l'entretien d'explicitation mené auprès d'opérateurs en situation professionnelle en est la démonstration), il existe un décalage qui sépare le moment où une personne est capable de maîtriser une procédure (savoir en acte) et celui où elle est capable d'en parler. Si une verbalisation insuffisante n'est pas forcément un indice pertinent

d'incompréhension, en revanche le passage d'un niveau de compréhension à un autre (passage des savoirs en acte aux savoirs réfléchis, passage de la réussite à la compréhension) suppose le recours à une médiation à la fois verbale et sociale.

Ainsi le langage fournit les codes de l'interprétation du comportement de chacun, permet une prise de distance par rapport à son action, la réorganisation et la modification de la pensée et se transforme en instrument de pensée et de régulation de l'action. Ces éléments éclairent le rôle essentiel de l'accompagnateur de bilan dans son travail d'assistance à la verbalisation de l'activité professionnelle passée. En effet, ce que je pense de mon travail se modifie en en parlant, et l'éclaire d'un jour nouveau. On voit l'importance de la mise en mots dans la prise de conscience. On peut citer Vygotsky. *"...La conscience se reflète dans le mot comme le soleil dans une petite goutte d'eau. Le mot est à la conscience ce qu'est un petit monde à un grand, ce qu'est une cellule vivante à l'organisme, un atome au cosmos. C'est bien un petit monde de conscience. Le mot doué de sens est un microcosme de la conscience humaine."*

3.4. L'entretien d'explicitation

Dans la situation de bilan telle que je l'ai décrite, les phases d'entretien sont nombreuses : travail sur un exercice particulier, sur un document élaboré par le consultant, échange sur les résultats d'un questionnaire, etc. Dans ce cadre là, les techniques d'aide à l'explicitation sont précieuses. Je ne reviendrai pas sur la présentation de l'entretien. Le cadre du bilan de compétences est tout à fait adapté à cette technique. J'ai tout de suite perçu son intérêt à la fois comme outil de questionnement mais également comme modèle stratégique : aider à passer de connaissances non conscientes de soi au travail à une représentation clarifiée, enrichie et par là même transmissible. Dans quel but ? Je prendrai l'exemple fréquent en bilan, de la personne qui vient pour clarifier ses compétences dans une perspective d'entretien de recrutement.

L'évolution de la sélection montre qu'aujourd'hui, notamment pour des postes d'encadrement, la différence entre les candidats ne se fait pas sur les seuls critères de compétences techniques (souvent les personnes sont "au top" dans ce registre), mais plutôt sur des critères de communication et de gestion des situations de crise. Or, dans un entretien de sélection, une personne est jugée à partir de deux critères : ce qu'elle montre et ce qu'elle dit.

Les techniques d'aide à l'explicitation sont remarquables dans le travail de préparation d'un entretien de sélection. J'ai développé une méthodologie qui permet d'aider la personne à clarifier ce qu'elle peut mobiliser en situation d'urgence, à partir d'un questionnement sur les situations de crise qu'elle a connues au travail. Ce travail se termine en général par une simulation d'entretien dans laquelle elle essaie de mobiliser toutes les connaissances évoquées dans un temps très court, ce qui est la règle de l'entretien de sélection. Même si on peut être chagriné, voire épouvanté, par les nouvelles règles du jeu de l'accès au travail, le bilan doit pouvoir aider le consultant à se situer par rapport à ces nouveaux critères et être efficace. C'est bien mettre notre expertise à son service. Mais ces techniques me permettent également :

- D'aller au delà de jugements de valeur, d'impressions,
- D'incarner la compétence c'est à dire de passer d'une "étiquette" à son application en situation de travail,
- D'élaborer un véritable retour sur le vécu des personnes susceptible de les aider à en tirer les leçons pour leur situation actuelle,
- De construire un travail sur l'image de soi tant en ce qui concerne le récit de son expérience que de la confrontation à des situations-problèmes,
- De recadrer un problème : en transformant la formulation du problème, on aide au changement de point de vue donc on change les répertoires de réponses possibles.
- D'aider au changement.

Comme je l'ai précisé, il n'y a pas de découpage formel des différents sujets abordés dans la démarche de bilan. J'essaie de maintenir la cohérence de l'ensemble. Le consultant y contribue. Ainsi, un guide est rempli progressivement par la personne afin de lui permettre de se repérer dans l'avancée du travail, d'y noter les questions essentielles ou de formuler avec ses propres mots les conclusions qu'elle tire d'une discussion. Ce guide servira de plan pour la rédaction finale du document de synthèse. A chaque fin de séances, je propose un travail de "condensation", de résumé, afin de garder le fil du bilan, et de réguler l'activité. Les techniques d'aide à l'explicitation ne sont pas utilisées systématiquement en tant que telles à un moment désigné et prévu à cet effet. Il s'agit plutôt d'une attitude permanente de questionnement sur l'expérience qui s'inscrit dans un travail progressif et interactif.

4. Les pratiques de l'approche expérientielle

La prestation que j'ai mise au point, dont je vais présenter de façon détaillée ci-dessous les caractéristiques essentielles, est en fait une "condensation" de pratiques issues de différents lieux de travail et de courants de pensée auxquels j'ai été sensible. Au quotidien, j'ai parfois le sentiment de créer un dispositif spécifique pour chaque consultant. C'est toute la richesse de cette approche, fondée sur l'identification des ressources personnelles.

4.1. Les objets de travail

L'originalité du dispositif de bilan de compétences, notamment dans cette approche expérientielle, tient à ce que l'on est amené à travailler avec la personne à plusieurs niveaux :

⇒ **Le passé**

C'est le retour sur l'expérience professionnelle. Par exemple :

" La dernière fois que j'ai fait cela..."

"Ce qui m'a plu à ce moment là...."

⇒ **Ici et maintenant**

C'est ce qui se passe durant les phases de bilan aujourd'hui, c'est à dire les réponses aux questions, les éléments recueillis à certains tests ou questionnaires. C'est également l'émotion ressentie à évoquer certaines situations.

Le travail d'accompagnement suppose que l'on sache aider la personne à tirer des informations pour elle, sur elle, de ce qui se passe "ici et maintenant".

⇒ **Le futur**

C'est le niveau du projet. Compte tenu de éléments recueillis, qu'est ce que je peux construire pour moi, demain, et comment vais-je m'y prendre? Ce travail sur le temps explique que le bilan ne soit pas exclusivement un lieu d'aide à la reconnaissance des compétences. Il doit permettre également un travail sur son histoire, sur son identité professionnelle. Il peut faire émerger le désir de se mettre en mouvement, de se projeter, voire "d'aménager son présent."

4.2. Des exemples

4.2.1. Le travail sur les compétences

Comme on l'a vu plus haut, le concept de compétences pose un problème de définition, mais ce n'est pas la seule question à évoquer. Comment les définir ? Comment les identifier ? Comment les développer (formation) ? Comment les évaluer ? Je reprendrais le

développement de Le Boterf de sa définition : *"La compétence est un savoir-agir responsable et validé, c'est à dire savoir-mobiliser, savoir-intégrer et savoir-transférer des ressources."*

"Elle ne réside pas dans les ressources mais dans la mobilisation de ces ressources.....elle n'est pas de l'ordre de la simple application mais de la construction". Si la compétence n'existe que dans l'action, son évaluation ne peut se faire que de deux manières :

⇒ **En véritable situation professionnelle** : par exemple, on demande à un concepteur de produits industriels de concevoir dans un temps limité un dispositif mécanique pour répondre à un problème technique en se référant à un cahier des charges.

⇒ **En faisant des inférences** qui peuvent être de plusieurs ordres :

. On contrôle des savoirs et on fait l'hypothèse que leur maîtrise "théorique" rendra facile l'application sur le terrain.

. On utilise des épreuves standardisées (tests) qui sont censées "prédire" l'utilisation d'une compétence. C'est le cas de toutes les batteries prédictives (vendeurs, informatique, technique, administrative).

. On met en place des situations de simulation d'activité et on observe le comportement des personnes que l'on compare à des comportements attendus

. On se réfère à l'expérience professionnelle de la personne et on tente d'élucider, par un travail de retour sur des situations, l'ensemble des savoirs acquis et utilisés dans l'action.

Il s'agit donc bien d'un travail "différé" sur les compétences dans le sens de Le Boterf.

Ces inférences sont toujours de nature inductive, c'est à dire qu'elle ne permettent qu'un pronostic.

En bilan de compétences, l'accompagnateur peut utiliser tous ces dispositifs. L'identification par inférence se retrouve dans la plupart des démarches de bilan. Les deux premières (niveau de savoir, tests prédictifs) sont issues du courant psychométrique. Je ne les développerai pas ici. Le lecteur comprendra aisément que la démarche expérientielle que je propose suppose un travail de retour sur l'expérience. L'accompagnement consiste à mettre à la disposition de la personne des outils (grilles d'analyse, méthodologie de recueil d'informations) qui vont lui permettre de reconnaître dans son vécu professionnel une ou plusieurs compétences. Nous verrons concrètement plus loin comment on peut procéder. Le conseiller propose une technique de filtrage de l'information dans un objectif d'élucidation Ainsi l'affirmation suivante : *"J'ai assuré pendant deux ans la création et la mise en place de matériels de promotion sur le lieu de vente"* doit être explorée en terme de : *"Qu'est ce que j'ai appris à faire?"* qui nous permettra d'aller plus avant dans la compréhension de compétences éventuellement transférables à d'autres situations professionnelles. C'est dans ce cadre-là que les outils d'aide à l'explicitation sont précieux.

Prenons un exemple : monsieur L est Assistant-Utilisateur en informatique tertiaire. Il vient en bilan pour réfléchir à une formation complémentaire qui lui permettrait de progresser. Le travail que je lui propose d'effectuer sur ses compétences peut se résumer ainsi :

- **Etape 1** : Travail de réflexion individuel sur les compétences développées dans sa fonction actuelle. La production est la suivante :

Compétences développées : formation des utilisateurs, installation de logiciels, maintenance du matériel (à la fois sur site et par téléphone).

Ce sont, d'après lui, les trois points essentiels.

- **Etape 2** : Questionnement d'explicitation à partir de son travail de la semaine (travail sur l'agenda). De très nombreuses activités sont alors évoquées (par exemple analyse des besoins de formation, appel d'offre d'achats de matériels, mise en place de systèmes de sécurité pour le matériel....).

En fait, le questionnement se situe à plusieurs niveaux :

a- Ce qu'il fait concrètement. Cela permet un enrichissement des représentations de sa compétence. Ainsi des activités anecdotiques sont mises en lien et permettent de catégoriser autrement ses compétences.

b- Comment il le fait. C'est un aspect décisif du travail sur les compétences. En effet, la compétence n'est pas générique, mais individuelle : c'est l'action d'une personne particulière en situation.

L'interrogation sur les stratégies individuelles permet de repérer le savoir-faire individuel. C'est ce savoir-faire en acte qui incarne le mieux la compétence développée. Dans l'exemple évoqué, cette étape permet à la personne de se poser la question suivante : *"Comment je m'y prends, moi, dans un contexte défini précisément, pour assurer un dépannage téléphonique."*

- **Etape 3** : en fonction des éléments recueillis dans la phase précédente, le travail va consister pour moi à regrouper les nouvelles compétences évoquées, identifier ce qui intéresse la personne, ce qui la gêne et comment elle s'y prend quand elle rencontre un obstacle. Dans cette phase là, pourront être évoqués les niveaux de maîtrise des compétences et les désirs de développement de ces compétences. A ce moment là également, pourront être regroupées les compétences évoquées en savoirs (théoriques, procéduraux) et savoir-faire (procéduraux, expérientiels, sociaux, cognitifs) suivant le modèle proposé par Le Boterf. Dans l'exemple cité, ce travail a permis de faire émerger des centres d'intérêts et des savoir-faire qui vont clarifier un projet de développement. Plus précisément certains aspects apparaissent essentiels à la personne : la variété des tâches, le goût du contact social, l'indépendance.....

Ce travail systématique de filtrage des compétences par l'évocation d'activités locales, incarnées, permet le passage d'un travail de simple reconnaissance (je coche dans une liste les compétences que je pense maîtriser) à un travail de production individuelle assistée, proche du vécu, et dont la personne peut tirer les leçons pour elle. Pour la personne qui accompagne, c'est une phase toujours "magique" car elle permet le passage progressif d'un descriptif

technique (centration sur la tâche) à la description d'un individu au travail (centration sur la personne qui agit), avec l'introduction de ses émotions.

J'ai parfois l'impression d'un dispositif d'humanisation progressive" où l'on passe d'une fonction dans un système à une personne qui s'approprie cette fonction.

L'expérience m'a montré que ce passage de la fonction "désincarnée" et générale à cette évocation tellement personnelle est une des conditions de mise en mouvement des représentations de soi. C'est à un véritable travail de réduction de distance entre soi et l'activité que l'on se consacre. Si on est trop loin de soi en bilan, on travaille avec un "autre", qui parfois n'existe pas. Pour illustrer ces affirmations, j'évoquerai une situation professionnelle qui m'a beaucoup troublé récemment.

Le bilan concernait un homme d'une quarantaine d'année, ayant derrière lui une longue expérience d'attaché commercial, récemment licencié et à la recherche d'un emploi du même type. Il souhaitait faire le point sur sa carrière et réfléchir aux moyens de retrouver un emploi. Lors des premiers entretiens et pendant le travail d'exploration de ses compétences, il mettait en avant ses qualités de négociateur et son aisance relationnelle. Ces compétences étaient étayées par son attitude en bilan avec moi : courtois, trouvant la "bonne distance de communication", mettant en avant tous ses atouts. En un mot, il était un commercial parfait. Simplement le "produit" dont il faisait la promotion, c'était lui.

Chaque fois que je lui posais des questions sur ses expériences antérieures, il me répondait avec des chiffres, des objectifs atteints, des clients importants, des carnets de commandes. J'en suis venu à douter de la pertinence de ma stratégie. A quoi bon vouloir à tout prix le ramener sur l'évocation d'activités vécues? Puis je lui ai demandé précisément : *"Lors de votre dernière expérience professionnelle, y a-t-il des moments, que vous pouvez retrouver, où vous vous êtes vraiment senti à l'aise dans votre travail?"*. A ce moment là, il a évoqué son plaisir de la conduite automobile quand il allait visiter des clients. Il m'a fait tout un discours sur l'indépendance, sur le sentiment d'être son propre chef, de décider comme on voulait, etc.... Ensuite, je lui ai demandé d'évoquer une situation où il avait été moins à l'aise. Et il m'a parlé de sa rupture avec son chef précédent. Ce qu'il a évoqué à ce moment-là n'était pas le récit d'un conflit ponctuel, mais un état de conflit permanent avec toute forme d'autorité. Il évoqua des situations d'agression physique, où il avait un peu "perdu la mesure", comme il disait. Il retrouva d'autres situations antérieures où sa difficulté à se plier aux contraintes d'une structure s'était manifestée sous des formes diverses. Nous avons travaillé ensuite sur ces situations.

Au-delà de toutes les interprétations que l'on pourrait faire, j'ai acquis à ce moment la conviction que, sans l'évocation de situations spécifiques (d'abord agréables puis moins agréables), nous en serions restés au profil commercial type, poli, agréable, séducteur. Je lui aurai renvoyé l'image qu'il venait m'apporter sans lui permettre de la faire évoluer. Au début de chaque bilan, j'ai toujours en tête cet épisode. Et je n'oublie jamais que notre objet de travail, c'est l'image. Celle du consultant, mais la mienne aussi.

4.2.2. Le travail sur les tâches

Hormis ce travail sur les compétences professionnelles, l'entretien d'explicitation est un remarquable outil pour travailler sur les modalités de résolution de problèmes.

En bilan, deux cas sont particulièrement intéressants à étudier :

- Aider la personne à prendre conscience de la manière dont elle résout ou non certains problèmes professionnels, c'est-à-dire l'aider à repérer son "style cognitif". Le travail consiste alors à évoquer certaines situations professionnelles et à l'aider à repérer l'enchaînement des actions qu'elle a mises en oeuvre.

- Proposer, au cours du bilan, des tâches à effectuer (tests, questionnaires, évaluations normatives...) et la questionner sur la manière dont elle a résolu les problèmes proposés. C'est une activité très importante en bilan. Elle permet un retour sur l'action dans un lieu protégé et avec un tiers qui n'est pas là pour juger. Ce n'est jamais possible dans la vie professionnelle. Ces dispositifs me permettent de travailler avec un autre matériau que du déclaratif. Avec des publics en difficulté scolaire et professionnelle, il est essentiel qu'ils ne se sentent pas dépossédés de leurs productions (protocoles de tests, épreuves scolaires). Le retour sur les tâches permet de désamorcer un effet de mystère et d'expertise préjudiciable à toute situation d'aide. C'est un moyen simple d'aider l'autre à prendre conscience de la valeur de ses productions et de lui permettre de faire l'expérience de sa propre pensée. Nous n'aborderons pas cet aspect dans ce chapitre.

Comme illustration, nous prendrons l'exemple de l'évocation d'une situation professionnelle.

Monsieur M vient d'arrêter l'entreprise qu'il avait créée une dizaine d'années auparavant. Spécialisé dans l'agro-alimentaire, il ne parvenait plus à prendre du plaisir dans ce travail et les difficultés relationnelles l'ont incité à y mettre fin (alors qu'économiquement l'entreprise aurait pu continuer).

Il a d'autres projets de création de société mais son demi-échec précédent l'incite à prendre un temps de réflexion. Il souhaite utiliser le moment du bilan de compétences à réfléchir à ce qui l'a entraîné à abandonner.

A un moment des nombreux entretiens, monsieur M me dit avec force :

M- de toute façon, je me suis toujours "planté" dans mes recrutements....j'ai pas su faire...

C- oui...c'est à dire.....

M- ben, chaque fois que j'ai eu besoin de recruter quelqu'un, je me suis trompé,.....ça a jamais marché...j'sais pas pourquoi...c'est toujours pareil.....j'suis pas bien marrant au boulot, ...comme pour le reste

C- oui...attendez...vous dites que ça n'a jamais marché?

M- ben, c'est à dire que la dernière fois, ça a vraiment mal tourné.....

C- Oui, vous souhaitez qu'on parle de cette fois-là...que je vous questionne plus précisément sur comment ça s'est passé?

M- Bien sûr, mais je sais pas si il y a grand chose à dire sur ce coup-là...

C- On peut peut-être essayer de voir quand même? vous pouvez me redire un peu comment ça s'est passé.

.....

A ce moment, Monsieur M évoque longuement le contexte. Pour résumer, il m'explique que sa société se développant, il ne peut assumer tous les rôles à la fois (technique, organisation, encadrement...) et qu'il a besoin d'un vrai commercial, tâche qu'il n'aime pas bien faire lui même. Il ne se sent pas doué pour ça. C'est ainsi qu'il passe par un cabinet de recrutement à qui il transmet le profil du poste souhaité.

J'essaie progressivement de le ramener à une situation spécifiée sur laquelle on pourrait travailler précisément. C'est ainsi qu'il en arrive à me parler de sa semaine de vacances.

M-.... j'avais pas pris de vacances depuis dix ans. Ma femme en avait assez et on a décidé de partir une semaine en dehors des vacances scolaires. Cinq jours au ski, c'était pas les Bahamas, mais ça me permettait de faire un break. Le commercial était embauché depuis plus d'un mois et ça se passait plutôt bien, si j'appréciais pas trop le jugement qu'il portait sur la boîte et puis, ses façons de faire.....

C- Vous pouvez me préciser cela...

M- Eh bien, je ne me souviens plus très précisément, mais il ne manquait pas une occas pour faire savoir que notre façon de négocier n'était pas très professionnelle...

C- Il y a des choses plus précises qui vous reviennent?

M- Non, je me souviens plus bien...en fait, j'ai jamais bien aimé les commerciaux aux dents longues.... j'avais l'impression qu'il fourrait son nez partout....

C- Vous pouvez me préciser comment vous travailliez ensemble...

M- En fait, dès le début, je lui avait donné "carte blanche" pour développer une clientèle....et on en discutait deux fois par semaine...

C- Vous pouvez retrouver une situation particulière pour que je comprenne bien quelles étaient ses responsabilités, et comment vous travailliez ensemble..?

M- C'est simple, ça a été pas trop mal jusqu'à l'histoire du devis pour X (nom d'une entreprise).

C- Plus précisément?

M- C'est l'histoire de ma semaine au ski. Pendant que j'étais pas là, il a pris des initiatives qui dépassaient ce qu'on avait convenu..

C - Vous pouvez me préciser un peu comment ça s'est passé...

M- Oh, c'est tout bête...on avait un bon client avec qui on travaillait depuis trois ans.... on était en négociation depuis quelques semaines sur l'élaboration d'un nouveau produit. Lui devait s'occuper de l'aspect commercial. On s'était mis d'accord sur une base de négociation. En fait, il a fait une proposition trop faible qui nous a mis dans la difficulté ensuite....

Quand je suis revenu, j'ai dû tout reprendre et on s'est accroché sérieusement...Ca a d'ailleurs mal fini.

C- Plus précisément, qu'est ce qui s'était passé ? On peut si vous voulez reprendre les choses dans l'ordre ?

M- Depuis mon départ?

C- Si vous voulez?

M- C'est assez simple...j'avais donné en partant des instructions claires sur ce dossier....

C- Vous vous souvenez précisément quoi ? Si mes questions vous gênent , on peut s'arrêter là...

M- Non, pas du tout.....j'me souviens pas vraiment,(efforts pour se souvenir).....En fait, oui, c'est ça, on avait rendez-vous avec le responsable de X la semaine après mon retour.... rien ne devait être traité à ce sujet pendant mon absence..

C- Et alors?

M- Il a pris l'initiative de reprendre la négociation sans m'en parler....

C- Vous vous souvenez comment cela s'est passé exactement?

M- Oui, ben.....(hésitations)... je dis une bêtise....en fait, d'après ce que j'ai su après...c'est X qui nous a relancé...ils avaient besoin d'un chiffre.....

C- Qu'est ce qui s'est passé alors, si vous voulez bien qu'on continue à travailler là dessus?

M- Il a fait une proposition sans m'en parler, ni à personne d'autre d'ailleurs....

C- Il ne vous a pas tenu au courant.....

M- Non, pas du tout.....(hésitations).....c'est vrai, il m'a laissé un message à l'hôtel.....y'avait pas de fax.....mais quand je l'ai eu et que j'ai pu le joindre, il avait déjà faxé la proposition à X.....

C- Qu'est ce que vous attendiez de lui précisément?

Sans aller plus loin dans le protocole, le lecteur a sans doute anticipé la suite de l'entretien. On peut faire l'hypothèse que la personne a changé de question en cours de discussion.

De l'affirmation "je me suis toujours planté dans mes recrutements", il est passé à la question "qu'est ce que j'attends des gens que je recrute?". Et cela pose alors le problème de l'investissement dans sa propre affaire, des modalités de délégation par exemple. Il est toujours intéressant de constater que de véritables "stéréotypes personnels" (j'ai toujours été comme ça) peuvent être "secoués" avec quelques questions n'entraînant pas d'explications ou de jugements.

C'est un aspect essentiel.

5. Pour conclure.

Au terme de cet article dans lequel j'ai tenté de clarifier ma pratique, d'explicitier mes conceptions et partis pris afin de les rendre compréhensibles voire transmissibles, j'ai

conscience que toute cette construction est fondée sur un certain nombre de croyances simples. Pour moi, être accompagnateur de bilan, c'est incarner au quotidien cette croyance : tout être humain possède des ressources personnelles qu'il ignore parfois. Mais d'autres croyances sont liées à la précédente, par exemple : "Je ne peux pas savoir pour l'autre" ou encore "L'aider à choisir, c'est l'aider à tirer les leçons de ses choix antérieurs".

Au delà des divergences théoriques, j'ai touché du doigt certains conflits de valeurs entre prestataires, qui expliquent l'hétérogénéité des prestations proposées au public. Par exemple, j'ai rencontré récemment certains collègues, conseillers-bilans, qui ont participé également au séminaire de Pierre Vermersch en 1990. Or, ils n'ont pas "vu" ou "senti" les aménagements possibles de leurs pratiques, et l'intérêt que cela pouvait représenter. La question n'est bien sûr pas de savoir qui a raison ou "qui fait le mieux". L'expérience m'a montré que l'innovation n'est pas toujours synonyme d'efficacité ou de compétences. Ce qui me trouble, c'est plutôt comment se font les aménagements de pratiques. A quel moment, mes pratiques professionnelles peuvent-elles s'enrichir de nouvelles approches? Quelle est la distance adéquate entre mes pratiques et ce que j'imagine que je pourrais faire de différent, sans perdre mes repères et mes valeurs ?

Plus que le signe d'une résistance au changement, j'y vois plutôt un conflit de croyance, et de représentation du rôle de chacun. Peut-être est-ce en partie un phénomène de dissonance de croyances ? Pour intégrer la démarche de l'entretien d'explicitation au dispositif de bilan, sans doute faut-il être d'accord sur un certain nombre de points. Pour moi, le bilan peut doter la personne d'outils de lecture du monde professionnel, d'outils d'interrogation de sa place et de son pouvoir d'action. Ce n'est pas seulement un moment de réflexion sur son histoire professionnelle mais aussi un levier de changement. Dans une perspective systémique, on pourrait parler de changement de regard sur soi, de changement de point de vue.

L'accompagnateur connaît le contrat qui le lie au consultant. Il sait les limites de son rôle mais il en appréhende également les ressources potentielles. C'est aussi, pour moi, dans l'interrogation permanente de mes pratiques de bilan, dans ce "regard sur soi en train d'agir", qu'avec humilité et lucidité je peux enrichir mes propres compétences. Mais il y a d'abord une croyance dans l'éducabilité. Croire au changement, c'est penser que tout n'est pas figé à jamais, et que "le pire n'est pas sûr".