

Du Coaching au Bilan de compétences

par Lionel Ancelet - Janvier 2007

Qu'est-ce qu'un bilan de compétences ?

Un bilan de compétences est l'occasion pour un individu de faire le point sur sa carrière, afin de décider de la suite à lui donner, sous la forme d'un nouveau projet professionnel personnalisé. Ce nouveau projet peut être dans la continuité de la carrière en cours, ou bien s'en écarter s'il s'agit d'une reconversion. Le bilan peut avoir lieu à l'initiative du salarié, ou bien à celle de son employeur (mais avec l'accord du salarié).

Il est en général financé par un organisme collecteur (OPACIF ou OPCA), ce qui permet d'ailleurs au salarié qui le désire d'effectuer un bilan de compétences sans nécessairement en informer son employeur. Les personnes inscrites à l'ANPE ou à l'APEC ont aussi accès aux prestations de bilans de compétences (appelées dans ce cas BCA, pour *Bilan de Compétences Approfondi*, bien qu'il s'agisse en fait d'une version « allégée » du bilan de compétences proposé aux salariés, puisque les séances en sont plus courtes, et moins nombreuses).

Que se passe-t-il pendant un bilan de compétences ?

Le bilan de compétences n'est ni une thérapie, ni une formation. C'est son premier point commun avec un coaching. On rencontre deux types d'approches pour un bilan de compétences : les approches dans lesquels le consultant en bilans de compétences se pose en expert et procède à une évaluation de son client, en général à l'aide d'une batterie de tests ; et les approches dans lesquelles le consultant privilégie l'autonomie de son client, et l'accompagne pour faire émerger non seulement les compétences détenues par son client, mais aussi ses sources de motivation, et les ressources personnelles sur lesquelles il va s'appuyer pour son mener son projet professionnel à bien.

C'est en raison de cette pluralité d'approches possibles que tout candidat au bilan a intérêt à rencontrer plusieurs consultants, afin de décider en connaissance de cause avec lequel il préfère travailler. C'est un deuxième point commun avec le coaching.

Le cadre du bilan de compétences

Un bilan de compétences se déroule à l'intérieur d'un cadre précis. Le nombre et la durée des séances font l'objet d'un contrat (ou d'une convention), et l'objectif en est défini avec précision, puisqu'il s'agit d'aboutir à un projet professionnel, accompagné d'un plan d'action destiné à transformer ce projet en réalité. De plus, le champ du bilan de compétences se limite à la sphère professionnelle, et le contenu des séances reste confidentiel. Là encore, les ressemblances avec le coaching sont importantes.

Les compétences du consultant en bilans

A bien y regarder, les caractéristiques d'un consultant en bilans de compétences sont très proches de celles qui font un « bon » coach : on attend bien entendu de lui qu'il soit formé au métier qu'il exerce, mais aussi qu'il ait de la vie une expérience suffisamment longue et variée pour comprendre et accueillir la diversité des parcours de sa clientèle.

On attend aussi de lui qu'il ait suffisamment travaillé sur lui-même, pour se connaître au point de ne pas confondre ses émotions, ses enthousiasmes ou ses doutes avec ceux de ses clients, et de savoir prendre le recul nécessaire. Qu'il sache écouter son client sans se laisser submerger, qu'il sache aussi susciter la confiance et la libre expression. Qu'il sache aider son client à y voir clair dans son histoire professionnelle, à en retrouver les fils conducteurs, tant il est vrai qu'ils sont parfois cachés, enfouis au point de ne laisser visible en surface qu'une histoire d'apparence décousue.

C'est en adoptant à chaque instant de chaque séance un cadre de référence adapté à la situation et à l'objectif que le consultant aidera son client à avancer, dans le respect de son autonomie. Enfin, tout comme un coach, il est souhaitable que le consultant en bilans de compétences puisse échanger régulièrement avec ses pairs, en intervision, voire en supervision.

Du coaching au bilan de compétences

Avec des similitudes aussi importantes entre coaching et bilan de compétences, la pertinence de certains outils du premier s'impose dans le cadre du second.

Par exemple, l'expression de la demande par le client, et sa compréhension par le consultant, est primordiale : ce dernier s'attachera à avoir fait formuler un objectif de fin de bilan qui soit à la fois observable, réaliste et

motivant. En effet, il ne s'agit pas de foncer tête baissée dans le processus de bilan avec un objectif vague, voire pas d'objectif du tout.

Les techniques de questionnement et de reformulation prennent aussi toute leur importance en bilan de compétences. Par exemple, face à un client découragé par le sentiment d'impasse que lui donne son travail actuel, voire par la perte de son emploi et les échecs répétés de ses recherches, le *langage du possible*, formalisé par Bill O'Hanlon, ouvre implicitement des portes :

- *Je suis incapable de retrouver un job... Personne ne veut de moi.*
- *Si je comprends bien, vous n'avez pas encore trouvé une activité qui vous convienne ?*

Bien sûr, dans l'exemple ci-dessus, il est possible que le client rencontre de réelles difficultés à retrouver un emploi, en raison par exemple de son parcours ou de son âge, mais ces difficultés ne l'enferment pas dans l'état immuable « d'incapable », et ne signifient pas non plus que personne n'est intéressé par ses compétences, ni ne le sera jamais. Utiliser le langage du possible permet de sortir d'une vision statique de la situation, pour lui redonner son caractère de processus dynamique - un processus qui n'a tout simplement pas encore abouti. Ce type de langage permet aussi d'instiller un doute « positif » dans l'esprit du client, c'est-à-dire un doute qui transforme la certitude du « *je n'arriverai jamais à rien* » (qui enferme) en un « *je ne suis pas encore arrivé à ce que je souhaite pour moi* » (qui libère).

Au-delà de ce type de reformulation, qui s'inscrit dans le cadre plus large de l'orientation « solutions » (par opposition à une orientation « problème »), on peut également citer les approches collaboratives, telles que l'approche narrative, dans laquelle le consultant n'adopte justement pas une position d'expertise, mais bien au contraire celle d'une curiosité bienveillante qui, par un questionnement approprié, va guider le client dans la découverte de ses nombreuses compétences et de ses motivations.

De même, la connaissance de la PNL (Programmation Neuro-Linguistique) permettra au consultant en bilans de compétences de repérer chez son client les filtres, distorsions et généralisations abusives qui limitent sa vision du monde. Autre grille de choix, les niveaux logiques de Robert Dilts (un contributeur majeur aux travaux sur la PNL), qui permettent de vérifier que le projet professionnel visé est écologique « à tous les étages » pour le client. Ils permettent aussi de mettre le doigt sur ce qui ne convient pas dans la situation actuelle (ou dans le dernier poste occupé).

Les tests, pour libérer au lieu d'enfermer

Dans l'immense majorité des bilans de compétences, tout comme dans certains coachings, le client sera amené à passer des tests. Ils se présentent en général sous la forme de questionnaires à choix multiples, dans lesquels le client sélectionne les réponses qui lui semblent lui correspondre le mieux, ou sous la forme d'affirmations dont le client doit noter l'importance ou la pertinence pour lui, selon une échelle numérique.

Par exemple :

- *Mon travail doit me permettre d'avoir de fréquents contacts.*
- *Mon travail doit me permettre d'être utile à la société.*
- *Mon travail doit me fournir l'occasion de créer de belles choses.*

Parmi les tests proposés en bilans de compétences, on trouve aussi fréquemment des tests dits « de personnalité », tels que le MBTI (Myers Briggs Type Indicator) et ses nombreuses variantes (Keirsey, Socionics...), ou le Success Insights (décliné lui aussi sous d'autres noms), ou encore le PCM (Process Communication Model), l'Ennéagramme, ou les nombreux tests basés sur les « Big Five », les cinq principales dimensions de la personnalité selon certains chercheurs.

L'objet de ces tests n'est pas d'enfermer le client dans une case à l'intérieur d'une grille, ni de lui asséner des affirmations du genre « *Le test dit que vous êtes un INTJ, donc vous préférez travailler seul, et vous n'aimez pas afficher vos émotions !* » Au contraire, il s'agit d'utiliser le résultat du test comme hypothèse de départ pour une conversation permettant au client de repérer chez lui-même certains modes de fonctionnement préférentiels, et aussi de réaliser que ses collègues de travail peuvent en avoir d'autres, différents, ce qui peut être source de malentendus, voire de conflits. Le repérage de ces modes et de leurs différences est l'occasion pour le client de prendre du recul par rapport à lui-même et à ses relations professionnelles.

Bien entendu, ce genre de découverte porte aussi ses fruits au delà de la sphère professionnelle, mais il s'agit là d'un bénéfice indirect, qui sort du cadre du bilan de compétences.

Au delà des outils du coaching

On l'a vu, de nombreux outils hérités du coaching sont pertinents dans le cadre d'un bilan de compétences. Or, le domaine du coaching a lui-même « recyclé » avec succès certains outils issus d'autres champs, comme le champ thérapeutique, ou celui de la formation.

On a déjà évoqué l'approche narrative, dont le pionnier est Michael White, en Australie. Cette approche, développée initialement dans le cadre de thérapies familiales et individuelles, est utilisable - et utilisée - en coaching. Elle l'est aussi en bilans de compétences. Dans ce cadre, elle ne servira pas à soigner, puisque ce n'est pas l'objet d'un bilan de compétences, mais elle pourra avoir pour effet de contribuer à redonner confiance à un client, en lui permettant par exemple d'avoir bien présentes à l'esprit ses compétences, ses buts, ses valeurs, dont les traces avaient pu devenir enfouies et à peine visibles, à la suite d'échecs professionnels.

On peut également citer des outils tels que le photolangage (créé par Alain Baptiste et Claire Bélisle), et issu quant à lui de la formation. Il facilite la prise de parole, et permet, dans le cadre d'un bilan, l'exploration des valeurs professionnelles, des buts, des ressources disponibles ou à développer, pour ne citer que quelques exemples. Une approche similaire consiste à utiliser le dessin projectif (dans ce cas, au lieu de choisir des photos dans une collection existante, le client va lui-même dessiner « quelque chose » qui représente, selon les cas, sa situation, une compétence, ses buts, une ressource...

Ces deux outils (photolangage et dessin projectif) ont en commun de faire travailler le cerveau « droit », afin de s'affranchir un tant soit peu des limites du langage verbal. Le consultant en bilans de compétences peut d'ailleurs apporter sa propre contribution, sous la forme d'une métaphore :

- *Ce que vous me dites m'évoque une image. Je pense à quelqu'un qui gravit une montagne et qui doit traverser une zone de brouillard pour arriver au dessus des nuages, et revoir le Soleil. Qu'en pensez-vous ?*

Le bilan de compétences, un cas particulier de coaching ?

Ce rapide tour d'horizon est forcément incomplet : il aurait fallu parler de l'intérêt de l'approche systémique, de l'importance de donner du feedback, des apports de l'analyse transactionnelle, et de bien d'autres choses encore. Ces outils, pertinents en coaching, le sont aussi en bilan de compétences. La pratique régulière de ces deux activités mène à une conclusion : le bilan de compétences n'est sans doute qu'un cas particulier de coaching, puisque certains éléments du cadre en sont imposés.

Mais sur le fond, il s'agit d'accompagner un client vers l'autonomie, en l'aidant à décider où il veut aller, et comment y arriver. Certains ont comparé le coaching à du jazz, une forme d'improvisation qui s'appuie sur une pratique solide, et qui se déroule à l'intérieur d'un cadre. Le bilan de compétences est peut-être au coaching ce que le *dixieland* ou le *fusion* sont au jazz ?

© Lionel Ancelet - 2007

Vous souhaitez écrire à l'auteur ? contact@ancelet.fr / www.ancelet.fr