

Bilan de compétence et entretien professionnel

La défiance que l'on constate parfois chez les professionnels à l'égard des bilans de compétences est regrettable. Il nous est si nécessaire d'évaluer, à intervalles réguliers, notre situation et notre niveau de professionnalisme !

La compétence repose en effet sur une maîtrise des relations entre les causes et les effets d'une action, qui en garantit la reproductibilité et le perfectionnement dans le temps. Les causes en question recouvrent évidemment des compétences techniques, mais aussi financières, humaines, organisationnelles, conjoncturelles et contextuelles. Autrement dit, l'exercice d'une compétence repose sur un professionnalisme avéré, c'est-à-dire conscient de lui-même, exprimable, justifiable, communicable. Il est donc capital, à cet effet, d'être capable de formaliser les connaissances qui président sans cesse à la compétence et à son adaptation ; c'est ce qui permet de la mettre en perspective dans un projet professionnel innovant.

Néanmoins il faut convenir qu'une certaine culture de l'opérationnel pratico-pratique crée des résistances intérieures chez les professionnels eux-mêmes ; remonter de savoir-faire exécutables aux connaissances qui conditionnent une compétence professionnelle dans son ensemble représente en effet un véritable travail. Ce n'est ni facile, ni habituel. Nombreux sont ceux qui estiment que ce travail ne fait pas partie, justement, de leurs compétences ; encore moins de leur professionnalisme. Il s'agit d'une véritable évolution des mentalités !

En effet, il est frappant de constater à quel point des années de pratique « pure », si elles ont pu permettre – du moins dans un certain nombre de cas – d'acquérir une certaine expérience de terrain, ont néanmoins fait perdre, peu à peu, la conscience des connaissances qui en sous-tendent la véritable maîtrise. La pauvreté culturelle et le manque de réactivité qui en résultent sont parfois déconcertants, même chez des gens qui possédaient, au départ, un très haut niveau de connaissance. Et avec le temps, c'est la compétence qui s'effrite peu à peu.

Le bilan de compétence représente donc toujours une remise en question qui comprend un certain risque : celui de sortir du confort routinier, du train train ou de la course aux urgences ; mais il ouvre aussi une opportunité : reprendre conscience des points clés, des lignes de force de notre compétence d'ensemble et faire preuve, sur cette base, d'une adaptation innovante. Au demeurant, la plupart des gens sont plutôt surpris de se redécouvrir des compétences dont ils n'ont plus conscience... que de découvrir des carences graves.

Il s'agit en effet de comprendre qu'il y a, dans la gestion de ses compétences, un nécessaire mouvement d'aller retour entre l'action et la connaissance, qui implique un retour réflexif sur soi-même (la notion même de « bilan ») : sans développement de l'action, la connaissance demeure inutile ; mais sans retour conscient sur ses connaissances, l'action devient stéréotypée et vite stérile.

Si les deux efforts sont inverses, et réclament des qualités presque contraires, il n'en reste pas moins qu'ils maintiennent des exigences respectives tout à fait propices à la créativité et à l'innovation. Le « savoir dire » est un catalyseur du « savoir faire ».

Mais la juste évaluation d'un bilan de compétence suppose de garder à l'esprit quelques éléments de fond sur ce qu'est une compétence.

Rappelons donc ces points sans lesquels nous avons tendance à dériver dans les conclusions que l'on peut tirer :

la compétence repose concrètement sur une adéquation, à un moment donné du temps et un lieu particulier de l'espace, entre une capacité concrète de mise en œuvre et un besoin particulier et circonstancié.

Autrement dit, on ne peut pas dire que quelqu'un est compétent comme si c'était une vérité ou une qualité "en-soi". Chacun évolue sans cesse de l'incompétence à la compétence en s'adaptant à une situation concrète. Sous ce rapport, nous pourrions dire que, paradoxalement, ce n'est pas la compétence qui est le

principal moteur d'un professionnel, mais bien l'incompétence : elle est le facteur qui motive et engendre l'évolution et l'adaptation.

Bref, les compétences ne se décrètent pas : elles s'élaborent et se définissent dans un aller-retour fécond entre les orientations, la stratégie de l'entreprise et l'expérience des professionnels.

En ce sens, la promotion et l'évaluation des compétences ne peut être que le fait d'une action concertée et motivante pour tous. Ce qui suppose que leur détermination et leur formulation toujours trop générale soient assorties d'un nombre fini de comportements observables, qui fasse règle de la même manière pour chacun, ce qui ne signifie pas nécessairement que les critères quantitatifs ou qualitatifs de résultats soient identiques pour tous.

Cette démarche attirera d'autant plus l'adhésion des professionnels qu'ils y auront contribué activement et que leur évaluation sera fondé sur une appréciation objective et stimulante – bien que personnelle – qui ne créera pas de division, de soupçons ou de concurrence déplacée. Bien au contraire, elle suscitera une attitude de contribution volontaire qui favorisera inévitablement les plus motivés, les moteurs de développement, donc à terme les plus performants.

C'est bien le sens d'un bilan de compétence.