

PROFESSIONNALISER, QUELS ENJEUX ? QUELS PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION ?

Conférence de Guy LE BOTERF le 7 décembre 2007 – Palais Beaumont - Pau (64)

Pourquoi un intérêt croissant pour les compétences ?

A propos de l'intérêt croissant pour la notion de compétences, force est de constater qu'il existe une demande sociale croissante de confiance (de la part des consommateurs, des clients, des usagers, etc.) d'où un développement de la question de la QUALITE et de son management : peut-on faire confiance à la qualité d'un service ou d'un produit ?

L'expérience démontre que les réponses apportées par une approche de procédures (qualité, sécurité...) sont insuffisantes car on ne peut répondre à toutes les situations par ce mode de traitement : la mise en œuvre de systèmes de veille crée une hypovigilance, par conséquent, le détail important n'est pas pris en compte.

Il arrive donc bien un moment où il faut faire CONFIANCE à un professionnel COMPETENT.

1. A quoi reconnaît-on un professionnel compétent ?

Selon Guy Le Boterf, le professionnel compétent (à qui l'on peut faire confiance) est celui qui :

1. prend des initiatives pertinentes dans des situations complexes, évolutives, inédites
≠ autonome (ne prend pas forcément des initiatives)
≠ professionnel sur des tâches répétitives
2. suit l'évolution de l'état de l'art sur le métier : ne reste pas figé sur ses connaissances, s'adapte en permanence,
3. anticipe et ne laisse échapper aucune dimension importante de la situation problématique ou de la demande client,
= prise en compte des détails / savoir reconnaître ceux qui peuvent être importants même s'ils ne sont pas perçus comme tels par les autres
4. met en œuvre des pratiques professionnelles pertinentes et mobilise des ressources appropriées,
5. coopère de façon efficace et fait appel aux ressources externes nécessaires,
>> ne travaille pas seul / sait faire appel aux savoir et savoir-faire des autres.
6. tire les leçons de l'expérience pour transposer et transmettre,
7. agit avec une éthique de service.

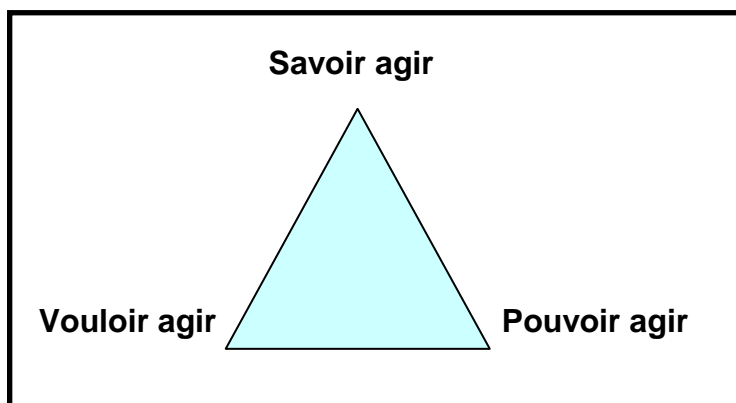
Dans quelle mesure nos dispositifs de professionnalisation permettent-ils de préparer les individus à satisfaire à tous ces critères ?
--

2. Agir avec compétence, de quoi s'agit-il ?

Une compétence n'existe pas en soi, elle se rapporte à une famille d'activités ou de secteurs ou de situations....

Il ne sert à rien d'avoir des compétences si on ne sait pas agir avec compétence.

Agir : 3 conditions indispensables et cumulatives



Le "**Vouloir Agir**" relève de l'ordre de la motivation de la personne

Le "**Pouvoir Agir**" relève de l'ordre des moyens accordés et des contraintes imposées par la hiérarchie ou l'environnement.

Le "**Savoir Agir**" relève quant à lui d'un processus pour lequel une démarche d'analyse permet de préciser :

- les ressources personnelles et extérieures du professionnel,
- les activités clés qu'il devra réaliser,
- les résultats attendus qui seront les réponses à situation professionnelle donnée.

Savoir agir avec compétence = être capable de traiter un ensemble de SITUATIONS PROFESSIONNELLES

Une situation professionnelle est constituée d'un ensemble d'activités clés auxquelles sont associés des critères de réalisation souhaitables.

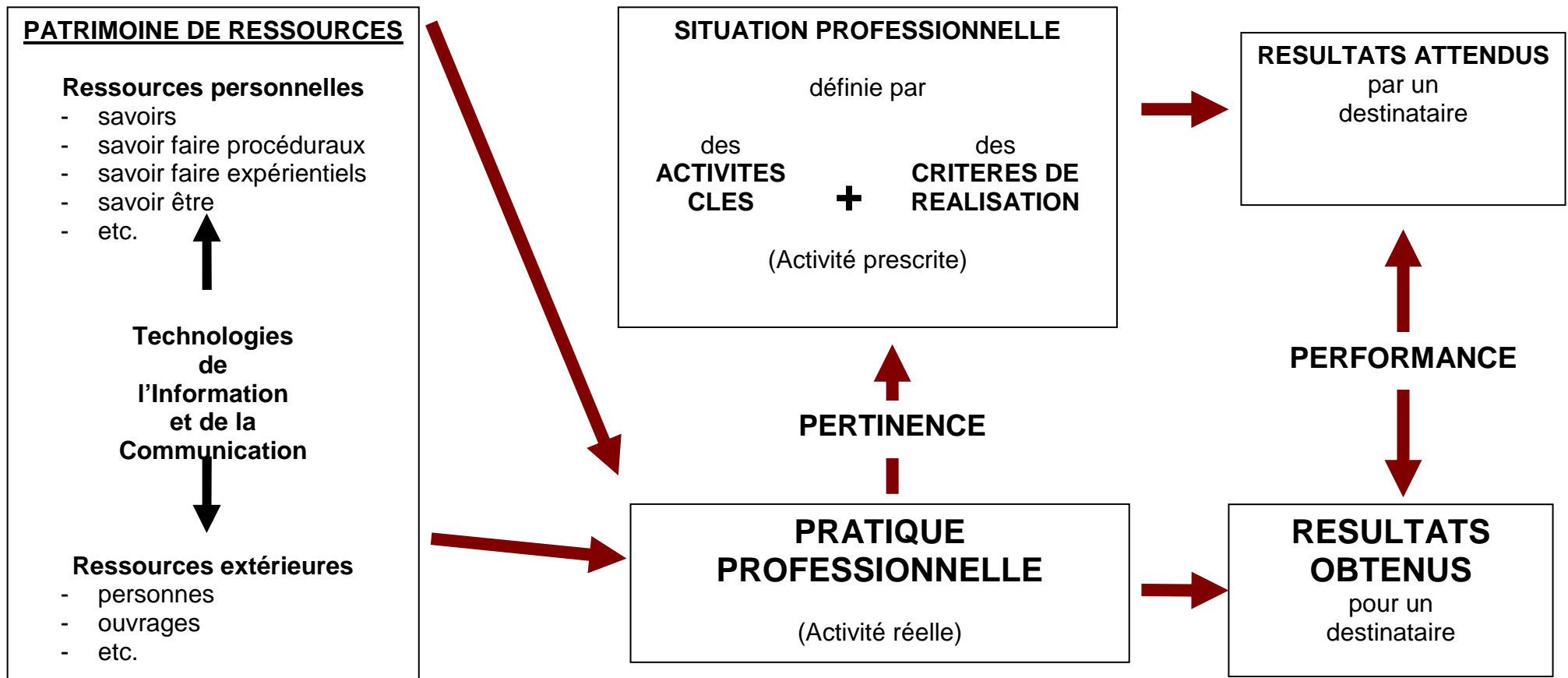
Ces critères doivent être formulés au géronif : « en faisant...., en communiquant...., en lisant.... ». Ils sont différents selon le contexte de l'action et les différences de représentation.

Chaque activité clé peut alors se réaliser à partir d'une sélection – combinaison - mobilisation de ressources pertinentes.

De multiples combinaisons de ressources peuvent ainsi permettre la réalisation d'une même activité.

La pratique professionnelle est la façon dont l'individu interprète les activités clés pour atteindre les objectifs attendus et sélectionne / combine l'ensemble des ressources nécessaires. Cette pratique est personnelle. Plusieurs pratiques peuvent permettre d'atteindre le même objectif : notion d'interprétation vs une partition (résultats attendus).

Savoir Agir avec compétence(s) se modélise de la façon suivante :



L'expression du savoir agir avec compétence (performance) s'évalue par la mesure des écarts entre l'activité prescrite attendue et les résultats obtenus mais également sur la capacité du professionnel à combiner ses ressources de telle sorte que sa pratique soit pertinente par rapport à la situation définie (fiche de poste, commande client...), l'usage des nouvelles technologies d'information et de communication facilitant l'accès à différentes ressources externes ainsi que la capitalisation des ressources personnelles. Les critères de réalisation sont formulés en termes de consignes, procédures, ou en termes ouverts.

« Ce qui est important, ce n'est pas le vocabulaire, mais la grammaire ! » (le processus !)

Il convient donc de différencier

ETRE COMPETENT (= Agir avec compétence)

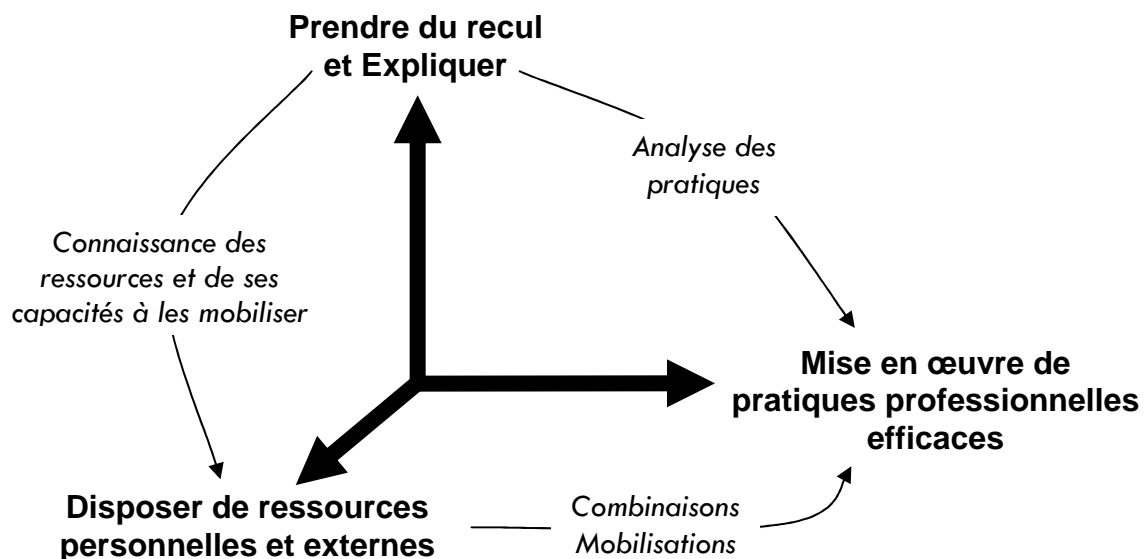
et

AVOIR DES COMPETENCES (= avoir des ressources pour agir avec compétence)

Conséquences pratiques

- **Pour développer les compétences**
 - Il faut s'entraîner à mettre en œuvre des pratiques pertinentes (= savoir combiner)
- **Pour évaluer les compétences**
 - Procéder à une évaluation des pratiques en situations réelles ou simulées
 - Procéder à une évaluation des ressources
- **Pour anticiper l'évolution des compétences**
 - Il faut comprendre l'évolution du contexte et de la pratique

Les 3 dimensions de la Compétence pour un professionnel



Le professionnel disposant de ressources (personnelles et externes) mettant en œuvre des pratiques professionnelles efficaces doit être en mesure de prendre du recul et d'expliquer comment il procède : IL DOIT PROUVER.

3. Quel parcours de professionnalisation ?

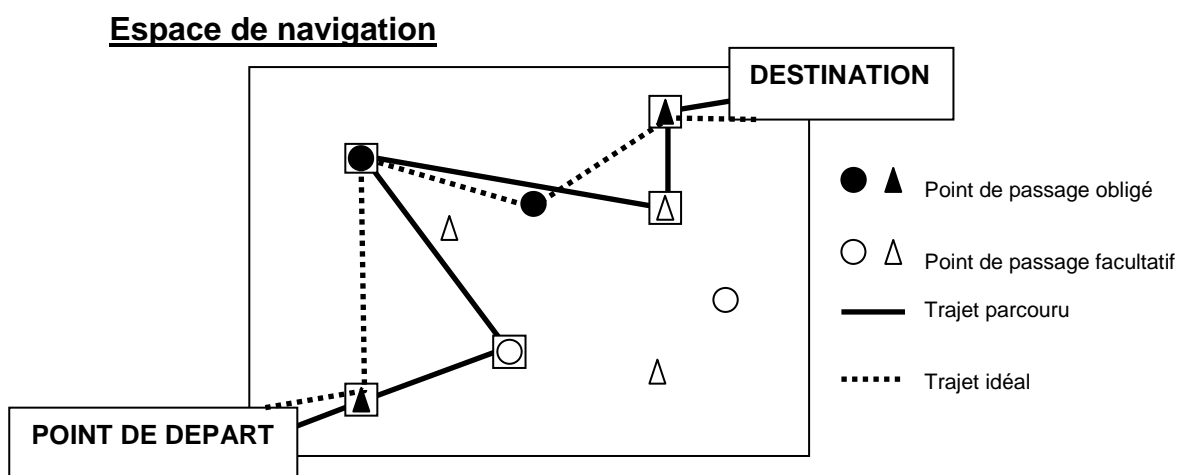
Le dernier ouvrage de Guy Le Boterf sur la question de la professionnalisation s'est fortement inspiré de la navigation maritime. Son modèle de construction des compétences est une analogie de l'analyse de ce qu'est la navigation. Une transposition du parcours de « navigation professionnelle » au parcours d'insertion pourrait s'envisager sans aucune difficulté.

Pour naviguer (marine marchande ou régate) il est nécessaire de disposer d'un espace de navigation matérialisé par une carte.

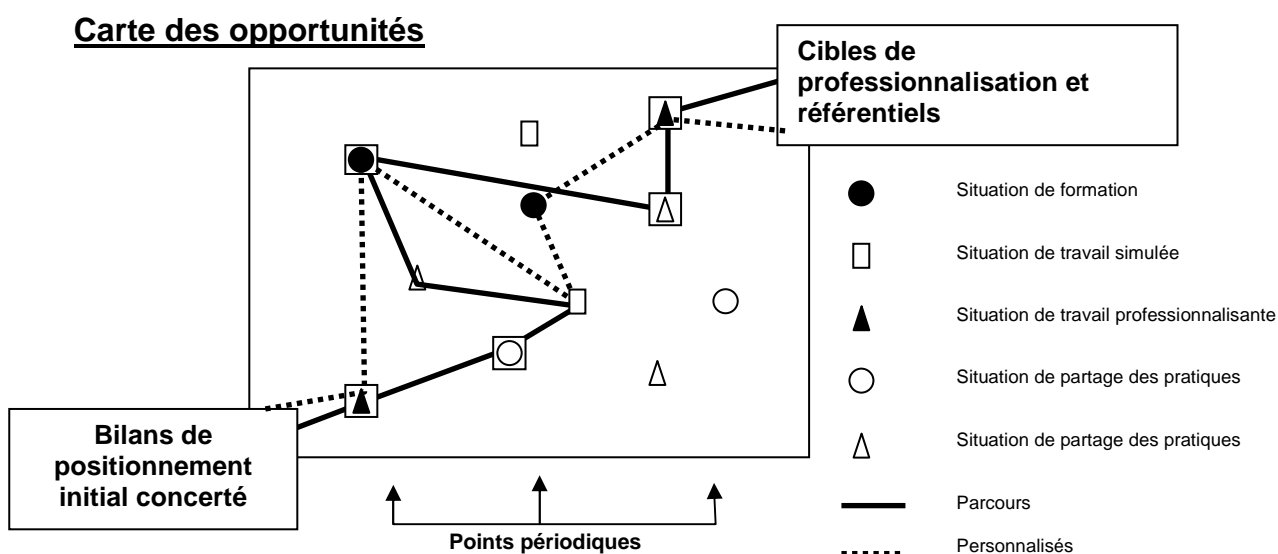
Cette carte détermine :

- point de départ : bilan de positionnement
- cible d'arrivée : cible de professionnalisation
- espace de navigation avec des notions d'escales possibles et de points de passage obligés.

Cet espace de navigation permet d'individualiser les parcours : choix des modules, types de mises en situation, durée des situations en fonction des acquis.....



Par analogie, le parcours de professionnalisation se traduit comme suit :



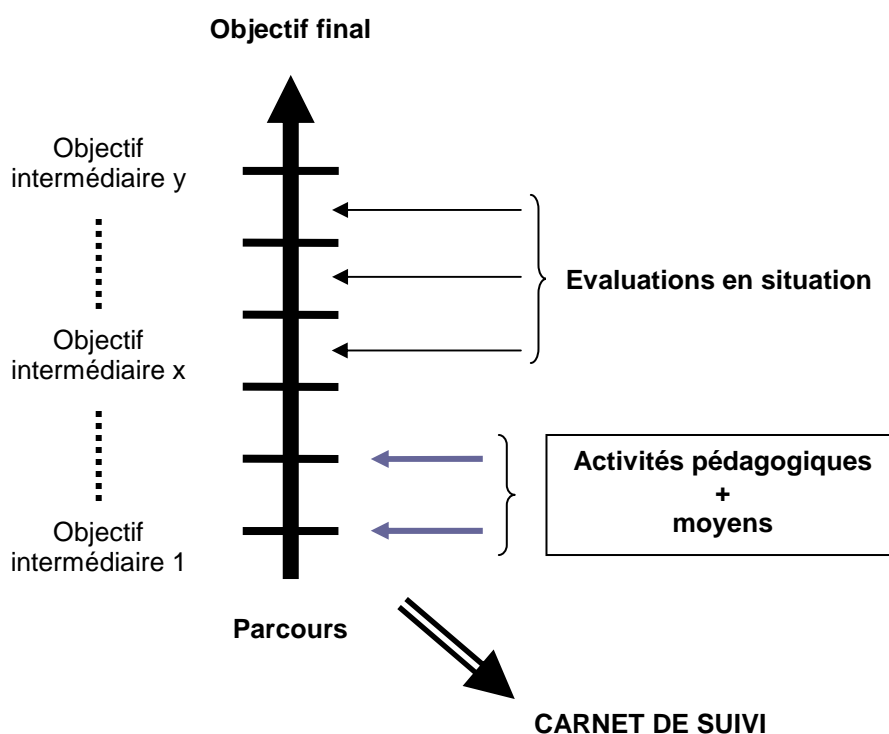
Professionaliser = rendre et maximiser les situations de travail professionnalisantes

La professionnalisation se réalise par des parcours incluant et alternant des situations variées et diverses modalités d'apprentissage. Elle ne se réduit donc pas à la formation.

L'ingénierie de la professionnalisation consiste donc à créer un contexte favorable à la réalisation de parcours individualisés qui s'élaborent et se pilotent comme des parcours de navigation.

Le parcours de professionnalisation se révélera être un parcours à visée d'un objectif final jalonné d'objectifs intermédiaires. L'atteinte des objectifs intermédiaires sera facilitée selon les moyens et les activités pédagogiques mises en jeu ainsi que par des évaluations régulières à chaque étape.

Le parcours de professionnalisation sera alors formalisé sous la forme d'un carnet de suivi.



La mise en œuvre d'un parcours de professionnalisation nécessite plusieurs conditions

- **Conditions d'entrée : la détermination**
 - o d'un enjeu réel pour l'employeur et l'« apprenant »
 - o d'objectifs d'apprentissages explicites, atteignables et partagés
 - o d'un encadrement de proximité confirmé (le tuteur)

- **Conditions pendant l'exécution : démonstration, entraînement, auto-contrôle**
 - o démonstrations et explicitations
 - o un entraînement à la pratique
 - o des mises en situation d'autocontrôle
 - o de la variété et des comparaisons
 - o un apprentissage progressif
 - o un accès aux ressources
 - o un travail sur les leçons de l'expérience
 - o des situations de transfert possible

L'accompagnement par le tuteur en situation de travail devrait poursuivre plusieurs objectifs :

- faire acquérir une maîtrise autonome des gestes ou des pratiques professionnelles
- développer la compréhension des gestes professionnels
- mettre en évidence les « savoir y faire » du métier et entraîner à les acquérir et à les consolider
- développer la capacité de transférabilité
- développer la capacité de recul critique de l'apprenant
- développer la capacité à coopérer par le développement d'une culture de l'organisation et du métier
- aider à établir des liens entre les apprentissages effectués en situation de travail et ceux effectués en formation