

**Guy le Boterf**

# PROFESSIONNALISER

Le modèle de la navigation professionnelle

© Groupe Eyrolles, 2007  
ISBN 10 : 2-7081-3750-6  
ISBN 13 : 978-2-7081-3750-9

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

**② Concevoir les référentiels (de métier, d'emploi, d'activités) en termes prospectifs et comme des espaces de progression professionnelle sur lesquels peuvent s'inscrire des cibles de professionnalisation**

**Des référentiels conçus comme des espaces de progression**

Les référentiels de métiers ou d'emplois-types prennent souvent la forme de super-descriptions de poste. Introduite au début des années soixante-dix par les chercheurs du CEREQ (Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications), la notion d'emploi-type désigne « le regroupement de situations de travail présentant suffisamment de caractéristiques communes pour pouvoir être occupées par un même individu ». Si cette notion a marqué un progrès important par rapport à la notion de poste de travail, elle est restée cependant marquée par cette référence. Les descriptifs d'emplois-types, construits sur la base de familles de postes de travail reprennent la même façon de les appréhender : des missions plutôt que des résultats attendus, une liste d'activités plutôt qu'une liste de tâches, des savoir-faire et des savoirs associés plutôt que des savoir-faire et des contenus de connaissances. Le niveau d'abstraction diffère, la logique descriptive reste la même. Mais répétons-le, le progrès réalisé est important : il permet de ne pas enfermer la formation dans le cadre trop étroit des postes de travail et de mettre en œuvre des politiques de gestion prévisionnelle des compétences fondées sur un nombre rela-

tivement réduit d'emplois-types, ce que ne permettent pas la multiplicité et l'instabilité des postes individuels.

Ce type de référentiel ne permet pas cependant de fournir une visibilité sur les progrès possibles en professionnalisme qui peuvent être accomplis au sein d'un métier ou d'un emploi-type. Ces référentiels décrivent de façon synthétique ce que devrait savoir et savoir faire en moyenne un professionnel confirmé. Ils ne disent rien sur les niveaux de professionnalisme avec lesquels ils peuvent être exercés.

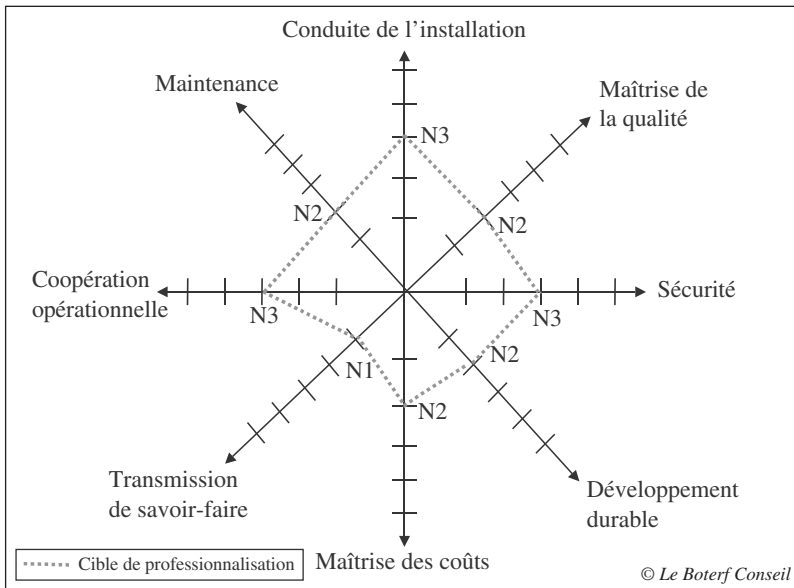
Entrer dans une logique de professionnalisation, et donc de progrès en professionnalisme, suppose l'établissement de référentiels qui soient conçus comme des espaces de progression possibles tant en activités qu'en ressources à acquérir. De tels référentiels existent : ils sont structurés autour de domaines (technique, qualité, sécurité, coopération, développement durable...) au sein desquels prennent place des axes de progrès en activités et/ou en ressources. Sur chaque axe les activités ou ressources sont ordonnées par ordre croissant de difficulté ou de complexité.

Des niveaux de progrès en professionnalisme (débutant, professionnel confirmé, expert...) peuvent ainsi être proposés<sup>1</sup>.

Le tableau 6 suggère une structure de confection d'un référentiel permettant le positionnement d'une cible de professionnalisation. Cet exemple ne vise qu'à illustrer une démarche : les référentiels, pourront prendre des configurations graphiques diverses.

---

1. Pour les lecteurs qui seraient intéressés pour approfondir la connaissance et les méthodes d'établissement de ces référentiels, nous nous permettons de les orienter vers notre ouvrage : « *Ingénierie et évaluation de compétences* », Éditions d'Organisation (1998, 5<sup>e</sup> édition 2006).



**Tableau 6** – Positionnement d’une cible de professionnalisation sur un référentiel

### Prenons quelques exemples

- Sur le site Amora Maille de Dijon, le référentiel métier d’un conducteur de ligne a été construit en fonction de quatre axes : production, maintenance, qualité, environnement humain. Des critères objectifs de positionnement ont été fixés de façon à établir avec rigueur des évolutions professionnelles et des projets de formation.
- Chez Opavia, entreprise du groupe Danone, en Tchéquie, cinq axes de compétences structurent le référentiel des opérateurs : conduite de machines, maintenance, qualité, sécurité, management. Chacun d’entre eux est gradué avec dix niveaux de compétences.
- Aluminium Dunkerque, Euro Aspartame, Arcelor disposent déjà d’une longue expérience dans la confection et l’utilisation de référentiels proposant des axes de progression.

- Chez ADF (Aluminerie de France), chacun des onze métiers d'opérateurs est décrit par un référentiel comprenant huit axes de compétences correspondant au périmètre de responsabilités du métier. Pour chacun des axes trois à cinq compétences clés sont identifiées et ouvrent des perspectives de progression<sup>1</sup>.
- Chez Renault, les agents de production (APR) des deux filières « exploitant industriel » et « conducteur d'installations » ont la possibilité de valider par an, avec augmentation salariale à la clé, un bloc de sept à huit compétences élémentaires figurant sur un référentiel de filière.

## Des hypothèses d'évolution à actualiser

Il est souhaitable que les référentiels non seulement donnent une visibilité sur des progressions professionnelles mais soient conçus également avec une vision prospective à moyen terme. Ils prennent place dans une démarche de gestion anticipée des métiers et des compétences. À condition de *ne pas confondre l'anticipation et la prédiction*. Anticiper consiste à avancer des hypothèses d'évolution et à réunir les conditions requises pour transformer en objectifs celles qui apparaissent souhaitables. La prospective sur les métiers n'est ni prophétie ni futurologie. Ce n'est pas une pure spéculation sur ce que sera l'avenir : on ne cherche pas à « deviner » ou même à « découvrir » le futur. On ne peut prédire avec certitude ce qui adviendra. Dans un environnement complexe et incertain, il devient nécessaire d'accepter que tout ne puisse être prévu et que les raisonnements probabilistes deviennent les plus appropriés. L'heure n'est plus aux prévisions fines. Vouloir figer les référentiels de métier reviendrait à adopter une approche mécaniste et illusoire. Les référentiels de métiers ou d'emplois ne peuvent être que provisoires. Ils n'existent que pour être actualisés. Mais sans eux l'actualisation ne serait pas possible. *Face à la montée de l'imprévisible et même de l'inédit, corriger le prévu devient plus important que prévoir.*

1. Roy du, O., Lemay, J., Paulino, C. : « *La gestion par les compétences* », Anact, 2003.

Il importe donc de mettre en place, dans les dispositifs de professionnalisation, des procédures d'actualisation et de révision des référentiels. Les exemples sont malheureusement trop nombreux de référentiels qui sont restés lettre morte pour avoir été élaborés en dehors de toute préoccupation de maintenance.

## **Les cibles de professionnalisation**

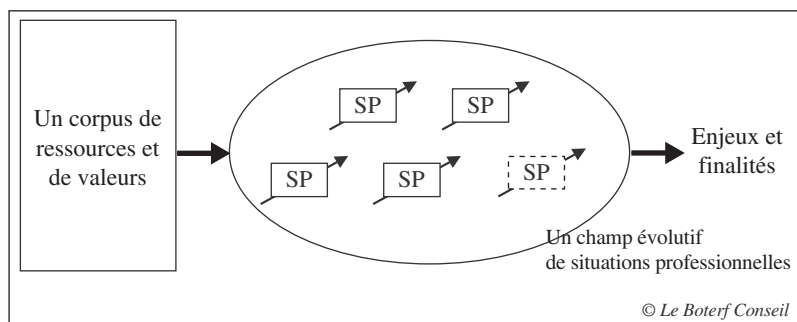
Elles sont à distinguer des référentiels. Nous entendons en effet par cible de professionnalisation, l'ensemble cohérent des objectifs qui doivent être atteints au terme d'un parcours. Par rapport à un même référentiel de métier, il peut y avoir plusieurs cibles de professionnalisation : il y en a autant que de parcours. Nous considérons un référentiel comme un « espace » sur lequel peuvent s'inscrire plusieurs cibles. Prenons un exemple : au terme d'un « contrat de professionnalisation » tel qu'il est défini par l'ANI et la Réforme de la formation professionnelle, un jeune, au départ sans qualification, n'atteindra pas le niveau de professionnalisme d'un professionnel confirmé ou d'un expert du métier. Il pourra acquérir des compétences qui se situeront autour du niveau de débutant. Il n'en sera pas de même pour un professionnel disposant déjà de quelques années d'expérience dans le métier et qui effectuera un parcours le conduisant à des niveaux plus élevés de professionnalisme.

Les cibles de professionnalisation devront indiquer des objectifs non seulement pour les types d'activités ou de situations à gérer mais également pour des savoirs, des savoir-faire et des comportements professionnels à acquérir.

## **Un métier : un ensemble évolutif de situations**

On pourrait définir un métier comme un ensemble évolutif de situations professionnelles auquel est associé un corpus de valeurs et de ressources nécessaires pour pouvoir les gérer.

Le tableau 7 en donne une représentation simplifiée.



**Tableau 7** – Un métier : un ensemble évolutif de situations professionnelles et d'un corpus de ressources associées

Une telle conception d'un métier induit des pratiques de professionnalisation consistant à entraîner une personne à gérer l'ensemble des situations clés du métier. Il est possible d'observer que diverses entreprises mettent en place des processus de professionnalisation en faisant parcourir ces diverses situations par ceux qui entreront dans le métier.