



## INTRODUCTION

Pour quelles raisons les entreprises, les organisations, les pouvoirs publics et les clients se préoccupent-ils actuellement de professionnalisme, de professionnalisation, de réforme de la formation professionnelle ? Pourquoi cette insistance sur la professionnalisation et non seulement sur la formation ? Comment expliquer cet effacement progressif de la référence à l'ouvrier qualifié ou à l'homme de métier au profit de celle du professionnel ?

Qu'est-ce qu'un professionnel compétent et efficace ? A quelles caractéristiques le reconnaît-on ? Quel type de professionnel s'agit-il de former ? Comment repérer différents niveaux de professionnalisme ? Suffit-il de bien posséder un métier pour être reconnu comme un bon professionnel ?

Comment s'y prendre pour professionnaliser ? Comment élaborer et mettre en œuvre des parcours personnalisés de « professionnalisation » ?

Quelle ingénierie des dispositifs de professionnalisation convient-il d'utiliser ?

## CHAPITRE 1 : POURQUOI CET INTÉRÊT CROISSANT POUR LE PROFESSIONNALISME ET LA PROFESSIONNALISATION ?

Le glissement sémantique qui consiste à parler de professionnalisme et non plus de formation professionnelle s'explique par un changement d'approche de l'évolution des compétences. La formation est perçue comme une dépense sociale alors que la professionnalisation l'est comme un investissement pour l'avenir.

1. Une exigence croissante de confiance

Pour faire face aux nouvelles exigences de l'économie mondialisée, les entreprises cherchent des professionnels compétents capables d'agir dans des situations complexes et souvent inédites. Les procédures et les labels (ISO, etc.) sont utiles pour rassurer mais insuffisants : les partenaires doivent pouvoir faire confiance à des hommes et des femmes.

De plus, si les procédures et l'automatisation (traduisez contrôle et standardisation) ont permis de faire des progrès extraordinaires dans les processus productifs (zéro défaut, qualité totale), les limites apparaissent désormais : déresponsabilisation, événements non pris en compte par la procédure, paralysie de l'initiative et de l'innovation, pertes de compétences et de savoir-faire.

Peu à peu, les entreprises redécouvrent qu'elles ne sont rien sans leurs hommes. Elles demandent donc à disposer de professionnels. L'objectif de l'entreprise est alors de trouver un équilibre entre procédures, systèmes d'aide automatisés et

## Synthèse : Professionnaliser : Le modèle de la navigation professionnelle

organisation du travail compatible avec la responsabilisation et la compétence des professionnels.

Enfin, être professionnel consiste à s'engager dans une relation de service à un bénéficiaire. Le professionnel a assimilé un métier, mais pas que. L'attitude est également importante.

### 2. La montée de la complexité et de l'inédit

La complexité croissante du travail provient de plusieurs facteurs : multiplicité des acteurs, frontières floues de l'entreprise, demande de flexibilité, entre autres. «La complexité et les exigences permanentes de changement rendent nécessaire l'intervention de professionnels qui sauront mettre en œuvre des capacités d'initiative, de réaction, de négociation, d'arbitrage et d'adaptation.» La performance d'une entreprise dépend en définitive de la capacité de ses équipes à prendre au niveau micro les décisions adéquates.

### 3. L'exigence d'employabilité

Dans une situation incertaine pour l'emploi, être reconnu pour son professionnalisme devient une garantie subjective et un atout dans la recherche d'emploi ou la mobilité professionnelle. L'employabilité consiste à savoir développer des combinaisons de compétences (savoirs, attitudes, réseaux, etc.) nouvelles par rapport à l'évolution d'un contexte de travail. «Défendre son employabilité, c'est argumenter sur ce que l'on sait faire mais aussi sur ce que l'on pourrait faire.»

Le développement de l'employabilité nécessite un partage de la responsabilité entre l'employeur et le collaborateur. Le premier doit mettre en place les conditions favorables à l'acquisition du professionnalisme (expérimentation,

formation, prise de recul, mise en confiance, aménagement du temps de travail) et le deuxième doit participer activement à sa professionnalisation.

### 4. Les limites des raisonnements en termes de compétences : le retour du porteur de compétences

Les compétences n'existent pas en dehors des personnes qui les détiennent. «Les compétences des référentiels sont des abstractions certainement utiles mais des abstractions. Seules les personnes existent».

### 5. La fragilité des tissus professionnels

Le professionnalisme s'acquiert au contact de professionnels aguerris. Le professionnel doit « pouvoir se référer aux normes et aux règles de son milieu d'appartenance pour construire sa propre identité ». « Nous assistons aujourd'hui à une *fragilisation croissance des collectifs de travail qui constituaient une écologie favorable au processus de professionnalisation* » (départs en retraite, restructurations, accélération des mutations professionnelles).

## CHAPITRE 2 : QU'EST-CE QU'UN PROFESSIONNEL COMPÉTENT ?

«Un professionnel sera reconnu comme compétent si ses clients actuels ou potentiels peuvent lui faire confiance, i.e. si :

- Il prend en temps opportun des initiatives pertinentes dans des situations complexes, incertaines ou inédites
  - Aller au-delà du prescrit (dépasser la procédure)
  - Mettre en œuvre une intelligence pratique (intervenir en

## Synthèse : Professionnaliser : Le modèle de la navigation professionnelle

- environnement inédit ou dégradé)
  - Porter des jugements pertinents
  - Choisir de ne pas intervenir
  - Improviser (en sachant que cela requiert beaucoup de préparation)
  - Transférer et transposer des pratiques (ce qui requiert de prendre du recul et d'avoir une expérience à valoriser)
- Il se distingue par son intelligence des situations
  - Construire des représentations pour anticiper
  - Pressentir
- Il ne laisse échapper aucun détail important de la demande du client ou de la situation problème à traiter
  - Ne rien laisser échapper d'important de la situation problème à traiter
  - Ne laisser échapper aucun détail important de la demande d'un client
  - Conjuguer le prescrit et la demande (les règles et usages du métier et les désirs du client)
  - Garder en mémoire (les informations obtenues)
- Il met en œuvre des pratiques professionnelles pertinentes tout en combinant et mobilisant des ressources personnelles appropriées dans des contextes particuliers
  - Adopter des pratiques professionnelles pertinentes
  - Mobiliser et combiner les ressources pertinentes
- S'adapter à des contextes variés
- Construire les procédures et non seulement les appliquer
- Combiner, enchaîner, improviser
- Pratiquer régulièrement
- Il coopère de façon efficace et fait appel si nécessaire à des ressources qu'il ne possède pas lui-même pour comprendre et agir
  - Faire appel à un réseau
  - Développer ces réseaux de compétences
- Il tire régulièrement les leçons de l'expérience pour transposer et apprendre à apprendre
  - Mettre en œuvre des boucles d'apprentissage (feed-back de mise en relation des résultats avec les méthodes employées)
  - Capitaliser sur la pratique, prendre du recul
- Il agit en conformité avec une éthique de service par rapport à ses clients
  - Avoir une éthique professionnelle
  - La mettre en application

### CHAPITRE 3 : LES NIVEAUX DE PROFESSIONNALISME

Le professionnalisme n'est pas un état stable. La classification de la page suivante propose de distinguer trois niveaux de professionnalisme allant du débutant jusqu'à l'expertise, en passant par le professionnel confirmé.

**Synthèse : Professionnaliser : Le modèle de la navigation professionnelle**

|  | <b>Expert</b>  | <b>Professionnel confirmé</b>   | <b>Débutant</b>  |
|--|--|---|--|
| <b>Démarche / Mode d'intervention</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réagit de façon intuitive et globale</li> <li>- Voit directement ce qu'il faut faire, ne calcule pas</li> <li>- Réagit spontanément</li> <li>- Privilégie le tout sur le détail, met en œuvre des stratégies globales</li> <li>- Sépare l'essentiel de l'accessoire</li> <li>- Anticipe les signaux faibles</li> <li>- Contextualise</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Met en place des stratégies d'étude et de résolution des problèmes</li> <li>- Prend des décisions raisonnées fondées sur un diagnostic et un objectif</li> <li>- A une vision globale et cohérente des situations</li> <li>- Fait peu confiance à l'intuition et préfère l'analyse</li> <li>- Adapte les règles au contexte</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A une vision partielle des situations</li> <li>- Rencontre des difficultés à distinguer le vrai du faux, l'important de l'accessoire</li> <li>- Fonctionne par essai/erreur</li> <li>- Progrès pas à pas de manière analytique</li> <li>- Se réfère constamment à des règles et procédures, indépendamment du contexte</li> </ul> |
| <b>Contextualisation des compétences</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences utilisées à-propos</li> <li>- Compétences rapidement mobilisables</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences utilisées en contexte</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources très peu contextualisées</li> </ul>  |
| <b>Méta-connaissances</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se réfère à des typologies</li> <li>- Organise ses connaissances en « blocs » à partir de modèles</li> <li>- Est capable de prendre du recul</li> <li>- Connaît les possibilités des ressources dont il dispose</li> <li>- Recours à des automatismes</li> <li>- Capable d'avoir un bon timing de mise en œuvre de ses compétences</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne conscience de ses ressources</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaît mal ses potentialités et les utilisations possibles de ses ressources</li> <li>- Positionne ses ressources en fonction du problème et non d'un schéma d'ensemble</li> <li>- Reste à la structure superficielle des problèmes</li> <li>- A pris peu de recul sur ses compétences</li> </ul>                                |
| <b>Gestion du temps</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut agir très vite mais choisira le rythme adéquat</li> <li>- Anticipe autant qu'il ne réagit</li> <li>- A l'aise</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticipe le temps nécessaire</li> <li>- Réactif</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A des difficultés à anticiper</li> <li>- Lent du fait de l'apprentissage</li> </ul>   |
| <b>Degré d'autonomie</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie totale dont il peut fixer les limites</li> <li>- Sait remettre en cause les règles et en créer de nouvelles</li> <li>- Peut prendre des risques</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonome</li> <li>- Interprète les règles et peut s'en détacher</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faiblement autonome</li> <li>- Applique des règles</li> </ul>   |
| <b>Image de soi</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adéquate</li> <li>- Connaît les points forts et les limites de son expertise</li> <li>- Confiance en soi, aisance, aplomb</li> <li>- Sait gérer son image</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiant en ses capacités et ressources</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut se laisser envahir par le doute et se laisser impressionner</li> </ul>   |
| <b>Fiabilité</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Très grande régularité de la compétence</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiable</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réussites ponctuelles</li> </ul>  |

## Synthèse : Professionnaliser : Le modèle de la navigation professionnelle

---

### CHAPITRE 4 : COMMENT PROFESSIONNALISER ?

Il n'est pas possible de professionnaliser une personne contre son gré car cela nécessite un fort investissement personnel. Il est tout au plus possible pour l'entreprise de mettre en place des "dispositifs de professionnalisation".

On peut alors distinguer deux catégories de questions :

- *Quels sont les principes directeurs d'une ingénierie de la professionnalisation ? En quoi une telle ingénierie se distingue-t-elle de l'ingénierie de formation ?*
  - *Quel dispositif concevoir pour favoriser des projets personnalisés de parcours de professionnalisation? Comment concevoir un dispositif de parcours de professionnalisation avec le modèle de la "navigation professionnelle" ?*
1. Les principes directeurs d'une ingénierie de la professionnalisation
    - Préparer à "agir avec compétence" dans des situations professionnelles et non seulement faire acquérir des ressources
    - Concevoir les référentiels en termes prospectifs comme des espaces de progression sur lesquels peuvent s'inscrire des cibles de professionnalisation
    - Concevoir les parcours de professionnalisation dans l'intérêt conjoint des employeurs et des salariés
  2. Un dispositif pour concevoir des parcours de professionnalisation
    - Favoriser l'élaboration et la réalisation de projets personnalisés de parcours de professionnalisation
    - Proposer une offre modulaire d'opportunités variées de professionnalisation et non seulement de formation
    - Mettre en oeuvre une alternance ayant pour pivot central les situations de travail
    - Considérer l'apprenant comme acteur de sa professionnalisation
    - Evaluer et reconnaître les progrès de professionnalisation
    - Mettre en oeuvre des fonctions de tutorat et d'accompagnement de parcours
    - Assurer une coopération de qualité entre les acteurs intervenant sur un parcours de professionnalisation

Ces principes doivent être mis en oeuvre dans le cadre d'une "ingénierie de contextes apprenants", c'est-à-dire d'un tout d'où émerge le professionnalisme. Ces dispositifs doivent notamment inclure des objectifs de professionnalisation, un suivi et les règles à suivre.

### CONCLUSION

Deux pistes sont particulièrement à explorer : comment favoriser la motivation à s'engager dans des démarches de professionnalisation, et comment concrétiser les dispositions légales en faveur du professionnalisme.