



Guy Le Boterf

Professionaliser

Construire des parcours personnalisés
de professionnalisation

Concevoir la professionnalisation
comme une navigation

EYROLLES

Professionaliser

L'exigence de professionnalisme est aujourd'hui omniprésente : les employeurs recherchent des professionnels compétents, les clients et les patients exigent d'avoir affaire à des « pros », les demandeurs d'emploi veulent argumenter leur employabilité, des universités proposent des cursus professionnalisants, les parcours personnalisés de formation professionnalisante sont encouragés par le législateur...

Dans cet ouvrage, Guy Le Boterf expose la méthode qui sous-tend l'outil digital qu'il a créé pour concevoir et réaliser des parcours personnalisés de formation professionnalisante selon la même logique que celle qui s'applique aux parcours de navigation.

Cette 7^e édition est augmentée par rapport aux précédentes d'un développement important sur la façon d'assurer la qualité durable d'une formation professionnalisante.

L'ouvrage présente trois points essentiels de sa méthodologie :

- Comment décrire le professionnalisme attendu d'un professionnel ?
- Comment élaborer et piloter des parcours personnalisés de formation professionnalisante comme des parcours de navigation ?
- Comment assurer la qualité durable d'une formation professionnalisante ?

Guy Le Boterf est directeur du cabinet Le Boterf Conseil (France). Expert internationalement reconnu et consulté, il intervient comme conseil auprès des entreprises, des organisations et des universités pour les aider à mettre en place leurs dispositifs de gestion des compétences et de professionnalisation. Ses nombreuses publications, réputées pour leur clarté et leur rigueur, sont issues de sa longue expérience de praticien en France et à l'étranger. Guy Le Boterf est le créateur de l'approche de la compétence ©Savoir agir et interagir en situation. Docteur d'État en lettres et sciences humaines et docteur en sociologie, il est également professeur associé à l'université de Sherbrooke (Canada). www.guyleboterf-conseil.com

PROFESSIONNALISER

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2010, 2016
ISBN : 978-2-212-56412-9

Guy Le Boterf

PROFESSIONNALISER

Construire des parcours personnalisés
de professionnalisation

Septième édition augmentée

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small grey circle centered underneath it.

Ouvrages publiés par Guy Le Boterf (en français, hors traductions)

- *Enquête-participation et animation*, Culture et Développement, 1970.
- *Formation et autogestion*, Éditions ESF-EME, 1974.
- *Formation et prévision*, Éditions ESF-EME, 1975.
- *Pratique de la formation des adultes*, (en collaboration avec P. Caspar et divers auteurs), Éditions d'Organisation, 1975.
- *Métiers des formateurs* (en collaboration avec F. Viallet), Éditions de l'Epi, 1976.
- *Le centre éducatif et culturel d'Istres* (en collaboration avec J. Ader) OCDE, Collection «Collectivités, Équipements, Ecoles», Paris, 1978.
- *L'enquête participation en question*, Edilig, Paris, 1981.
- *Où va la formation des cadres ?* Éditions d'Organisation, Paris, 1984.
- *Pour une formation d'animateurs-formateurs issus de la migration*, B.I.T. et Cedefop, Berlin, 1985.
- *L'audit des systèmes de formation* (en collaboration avec F. Viallet et P. Dupouey), Éditions d'Organisation, 1985.
- *L'ingénierie des projets de développement*, Éditions Agence d'Arc (Montréal) et Paideia (Paris), 1986.
- *La formation continue des dirigeants des PME: comment innover ?* (en collaboration avec Y. Chataigner), La Documentation Française, 1987.
- *Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines*, Éditions d'Organisation, 1988.
- *Comment investir en formation*, (en collaboration avec P. Durand-Gasselain et J.M. Péchenart), Éditions d'Organisation, 1989.
- *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, Éditions d'Organisation, 1990.
- *Comment manager la qualité de la formation* (en collaboration avec S. Barzucchetti et F. Vincent), Éditions d'Organisation, 2^e tirage 1995.
- *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Éditions d'Organisation, 3^e tirage 1995, (Mention spéciale du grand prix 1994 du livre de management et de stratégie).
- *Quelle ingénierie et formation pour identifier, développer et anticiper les compétences ? Contribuer à la réussite de la gestion des ressources humaines dans l'Éducation nationale*. Éd Z' éditions, 1996.
- *De la compétence à la navigation professionnelle*, Éditions d'Organisation, 1997, 1999, 2000, 2002.
- *L'ingénierie et l'évaluation des compétences*, Éditions d'Organisation, 1998, 1999, 2001, 2002, 2006.
- *Approches participatives pour un développement durable* (en collaboration), Karthala, 1998.
- *Traité des sciences et des techniques de la formation* (ouvrage coll., direction P. Carré et P. Caspar), Dunod, 1999.
- *Quel avenir pour les compétences ?* (ouv. coll., C. Bosman, coord. F.M. Gérard, X. Roeglens), de Boeck Université de Bruxelles, 2000.
- *Ingénierie des dispositifs de formation à l'international* (ouv. coll. coord. : Maragnani), Educagri, 2000.
- *Former pour performer* (ouv. coll., coord. D. Bouteiller), éd. Racines du savoir, Montréal, 2000.
- *Construire les compétences individuelles et collectives*, Éditions d'Organisation, 2000, 2001, 2004, 2006, 2010, 2013, 2015.
- *Transmettre en éducation, formation et organisation* (ouv. coll., direct. J.-C. Ruano-Borbalan), les éditions Demos, 2003.
- *Travailler efficacement en réseau. Une compétence collective*, Éditions d'Organisation, 2004, 2008, 2013.
- *Formation des adultes et individualisation* (ouv. coll., direct. R. Ollaknine), éditions Scéiren, 2005.
- *Se former à l'ingénierie de la formation* (ouv. coll. direct. G. Pineau), l'Harmattan, 2005.
- *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues: quinze propositions*, Éditions d'Organisation, 2008, 2010.
- *Développer les compétences au travail* (ouv. coll., direct. D. Bouteiller et L. Morin), HEC Montréal, 2009.

Sommaire

Avertissement	9
Envoi	11
Chapitre 1	
Pourquoi cet intérêt croissant pour le professionnalisme et la professionnalisation ?	13
1. Une exigence croissante de confiance	14
2. La montée de la complexité et de l'inédit	17
3. L'exigence d'employabilité	20
4. Les limites des raisonnements en termes de compétences : le retour du porteur de compétences	23
5. La fragilité des tissus professionnels	24
Chapitre 2	
Qu'est-ce qu'un professionnel compétent ?	27
1. Il prend en temps opportun les initiatives pertinentes dans des situations complexes, incertaines ou inédites..	28
2. Il se distingue par son intelligence des situations	34
3. Il ne laisse échapper aucun détail important de la demande du client et de la situation-problème à traiter.....	39
4. Il met en œuvre des pratiques professionnelles pertinentes tout en combinant et mobilisant des ressources personnelles appropriées dans des contextes particuliers	46

Professionnaliser

5. Il coopère efficacement et fait appel si nécessaire à des ressources qu'il ne possède pas lui-même pour comprendre et agir	55
6. Il tire régulièrement les leçons de l'expérience pour transposer et apprendre à apprendre	59
7. Il agit en conformité à une éthique de service par rapport à ses clients.....	61
Chapitre 3	
Les niveaux de professionnalisme.....	65
Chapitre 4	
Comment professionnaliser ?	69
1. Les principes directeurs d'une ingénierie de la professionnalisation.....	70
① Préparer à agir « avec compétence » dans des situations professionnelles et non faire seulement acquérir des ressources	71
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	72
③ Concevoir des parcours de professionnalisation dans l'intérêt conjoint des employeurs et des salariés ..	77
④ Favoriser l'élaboration et la réalisation de projets personnalisés de parcours de professionnalisation	79
⑤ Proposer une offre modulaire d'opportunités variées de professionnalisation et non seulement de formation ...	83
⑥ Mettre en œuvre une alternance ayant pour pivot central les situations de travail.....	100
⑦ Considérer l'apprenant comme acteur de sa professionnalisation	104
⑧ Évaluer et reconnaître les progrès en professionnalisation	106

⑨ Mettre en œuvre des fonctions de tutorat et d'accompagnement de parcours.....	112
⑩ Assurer une coopération de qualité entre les acteurs intervenant sur un parcours de professionnalisation.....	118
2. Un dispositif pour concevoir des parcours de formation professionnalisante comme des parcours de navigation.....	122
Le modèle de la navigation professionnelle.....	123
Présentation synthétique du dispositif	127
Une carte des opportunités de formation professionnalisante pour tracer des parcours	134
Chapitre 5	
Comment assurer la qualité durable d'une formation professionnalisante ?	149
Une approche au service du « système client » de la formation	149
Caractériser en termes de professionnalisme la qualité du service à rendre	152
Mettre sous contrôle la qualité de l'ensemble du processus de formation	156
Assurer la coopération entre les acteurs intervenant sur le processus de formation et préciser leurs contributions respectives.....	160
Mettre en place et faire fonctionner un dispositif d'évaluation du progrès obtenu en termes de professionnalisme	161
Des exigences de simplicité	165
 En guise de conclusion : deux pistes à explorer	 167
Index.....	169

Avertissement

La reproduction totale ou partielle du contenu de cet ouvrage (schémas, métaphore de la navigation, concepts, méthodologie, titres et sous-titres, etc.) sous quelque forme que ce soit (formations, conseil et accompagnement, conférences, mémoires ou thèses, appels d'offre, publication de toutes natures y compris sur Internet, outils numériques ou digitaux, sites web, etc.) ne peut être faite sans autorisation écrite de l'auteur et de l'éditeur.

Ce contenu fait partie du modèle déposé et protégé © Le Boterf Conseil « agir avec compétence en situation » et « agir en professionnel compétent ».

Toute reproduction ou utilisation partielle ou totale sans ces autorisations pourra faire l'objet de poursuites, conformément à la réglementation sur la propriété intellectuelle et les droits d'auteur.

La méthodologie exposée dans cet ouvrage ne peut être utilisée qu'avec l'accompagnement ou l'accord de l'auteur.

Envoi

Il suffit aujourd'hui d'être attentif à la vie quotidienne pour constater l'omniprésence de la référence au professionnalisme : les employeurs veulent pouvoir compter sur des professionnels, les clients exigent d'avoir affaire à des « pros », les agences d'intérim recherchent des professionnels, des techniciens et des artistes s'affichent comme des professionnels du spectacle, des encarts publicitaires s'engagent sur un service professionnel 7 jours sur 7, les universités mettent en avant leurs filières de professionnalisation... On commence à voir apparaître le poste de délégué à la professionnalisation dans les universités françaises telles que La Sorbonne Paris-IV.

Il est intéressant de constater que, jusqu'en 1980, le concept de « professionnalisation » était encore assez peu utilisé. Ce n'est qu'en 1992 que le Haut Comité Éducation-Économie (HCEE) notait dans un de ses rapports qu'une formation pouvait être qualifiée de « professionnelle » dans la mesure où elle rendait « apte à exercer une activité économique déterminée ». Ce rapport retenait trois critères pour caractériser la professionnalisation d'une formation : la clarté (les domaines d'emploi sont identifiés par tous), le caractère consensuel d'une formation (les attentes des étudiants et de leurs futurs employeurs potentiels sont convergentes), la confiance (les futurs employeurs sont assurés que les étudiants sortant de la formation sont aptes à exercer leurs fonctions).

En France, depuis 2004, les diverses réformes de la formation professionnelle et continue ont mis de façon croissante l'accent sur la nécessité d'une orientation professionnalisante.

Ce contexte est à l'origine du présent ouvrage. Nous avons voulu explorer les raisons d'une telle préoccupation sociale et y répondre par des propositions pratiques.

Dans cette perspective, il nous a semblé que quatre séries de questions devaient être traitées :

Pour quelles raisons les entreprises, les organisations et les pouvoirs publics tout aussi bien que 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? À 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?

Comment assurer la qualité durable d'une formation professionnalisante ?

Cet ouvrage, que nous avons voulu volontairement court, est organisé autour de ces quatre ensembles de questions. Il met en avant une conception des dispositifs de professionnalisation qui s'inspirerait de ce que nous avons appelé le *modèle de la navigation professionnelle* : les parcours personnalisés de professionnalisation seraient élaborés et réalisés selon les mêmes principes que ceux qui s'appliquent aux parcours de navigation.

Le recours à cette métaphore n'a pas comme intérêt principal de pouvoir faire appel à des images : il induit des modes de raisonnement qui deviennent nécessaires pour passer de l'ingénierie de la formation à une ingénierie de la professionnalisation.

Mais il faut aussi des concepts : « Le concept, c'est ce qui empêche la pensée d'être une simple opinion, un avis, un bavardage », écrivait le philosophe Gilles Deleuze.