



## Mémo 5 - Outil de navigation professionnelle

L'objet de ce memo est de préciser :

- La structure de l'outil
- Le préalable
- La première partie : questionnaires et success stories
- La deuxième partie : préciser ses atouts et les difficultés rencontrées
- La troisième partie : la notion de projet professionnel

### Sources :

- Travaux du triumvirat
- Comités de pilotage
- Recherches Internet et bibliographiques

### Bibliographie

- 1) Le Boterf G., 1997, *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- 2) Le Boterf G., 2005, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Les Editions d'organisation
- 3) Cahiers français, 1993, Gestion des ressources humaines, n°262, juillet-septembre, La Documentation française, Paris.
- 4) Cahiers français, , juillet-septembre 1998, Management et organisation des entreprises, n°287, La Documentation française, Paris.
- 5) Hellriegel (Don), Slocum (John W.), 2006., *Management des organisations*, De Boeck & Larcier, Bruxelles
- 6) Iacono (Geneviève), 2002., *Gestion des ressources humaines*, Gualino, Paris,
- 7) Saint-Jean (Michèle), 2001, *Le bilan de compétences*, L'Harmattan, Paris,
- 8) Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, 2001., *Gestion des ressources humaines*, De Boeck & Larcier, Bruxelles,

## 1. La structure de l'outil

L'outil de navigation comprend trois grandes parties plus un préalable.

- Le préalable et les mémos
- La première partie : questionnaires et success stories
- La deuxième partie : préciser ses atouts et les difficultés rencontrées
- La troisième partie : la notion de projet professionnel

Le préalable rappelle les constats d'origine et précise la spécificité des publics. Le contexte est en effet très important pour acquérir ou développer des compétences. L'enjeu est de donner toutes les indications au candidat à l'emploi ou à son accompagnateur pour dresser de la manière la plus précise et objective possible l'environnement de son expérience et ce qui caractérise son caractère atypique.

La première partie précise les représentations du candidat concernant son expérience professionnelle. Quelle image en a-t-il ? Un premier questionnaire lui permet de rappeler son parcours. Des historiottes ou « short stories » illustrent quelques cas de contextes spécifiques tirés des trois publics considérés. Un deuxième questionnaire précise la spécificité de l'expérience acquise par le candidat. Des exemples de reconversions réussies ou « success stories » insistent sur des parcours positifs sans omettre les difficultés rencontrées. Un troisième questionnaire revient sur le lien entre l'expérience acquise et le projet professionnel du candidat.

La deuxième partie permet au candidat d'identifier les capacités et les compétences acquises pour pouvoir les valoriser. Une liste de 62 capacités sont proposées qui ont été regroupées en quatre tableaux. Le candidat doit en sélectionner entre 0 et 3 dans chaque tableau. Ces capacités sont associées à 19 compétences ; le lien est fait automatiquement. Aux compétences sélectionnées sont associés des capacités ROME qui renvoient aux codes ROME et aux emplois-métiers. Quarante-quatre fiches sont ainsi proposées qui ouvrent sur les catégories professionnelles et les domaines professionnels. Ces propositions sont une base et ne prétendent pas à l'exhaustivité. Elles constituent néanmoins une base très utile pour ouvrir des perspectives professionnelles. Au candidat, aidé par son accompagnateur de vérifier que ces champs ouvrent sur des possibilités concrètes dans son bassin d'emploi.

La troisième partie propose au candidat des pistes concrètes pour concrétiser son projet professionnel. Une liste lui permet de vérifier s'il a bien franchi les étapes nécessaires : identification, informations... A l'issue du travail accompli, une synthèse des différents résultats obtenus à chaque phase lui est proposée : trois emplois-métiers, le potentiel du bassin d'emploi, le ou les certifications repérées (dans le cas d'une VAE)...

Un glossaire rappelle les principales définitions des termes utilisés dans le corps de l'outil. Des mots en bleu, et des liens hypertexte, renvoient aux différentes notions. Il s'agit de définir les publics mais aussi des concepts-clés comme les compétences, l'insertion professionnelle, la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Une liste de contacts utiles est proposée à la fin qui pourra également être enrichie.

## 2. Le préalable et les mémos

Il rappelle le contexte du projet Mitec qui s'intitule Mobilité intersectorielle et transnationale pour l'égalité des chances car il s'inscrit dans les priorités des Années européennes de la Mobilité (en 2006) et de l'Egalité des chances (en 2007).

Le constat de départ est que certaines expériences professionnelles sont moins valorisées ou ignorées parce qu'elles échappent aux activités ou missions traditionnellement proposées sur le marché du travail.

La notion d'étranger est importante : bénévoles, expatriés et sportifs de haut niveau sont en effet étrangers au marché du travail français traditionnel.

- le bénévole intervient sur un marché du travail non rémunéré : il propose un service réel et concret sans contrepartie financière ;
- le sportif de haut niveau exerce une activité très particulière, prise en charge par le ministère de la Jeunesse et des Sports et les fédérations sportives, parfois des sponsors, sur la base de critères sportifs et non économiques ;
- l'expatrié travaille sur un marché du travail étranger par définition, il occupe des fonctions qu'il n'aurait sans doute pas eues en France.

La notion d'atypisme est importante. Elle se définit par rapport à une normalité supposée d'un marché du travail traditionnel. Si trois publics ont été considérés (bénévoles, expatriés, sportifs de haut niveau) dans le cadre du projet Mitec, le caractère atypique pourrait aussi s'appliquer à d'autres populations (personnes handicapées, populations migrantes, intermittents du spectacle..).

Les trois publics et les contextes particuliers dans lesquels ils évoluent ont été identifiés dans des mémos particuliers (cf bénévoles, expatriés, sportifs de haut niveau). Chacun de ces mémos présente :

- la population considérée (qualitativement et quantitativement),
- ses spécificités en terme d'expérience,
- les initiatives qui ont été menées pour valoriser ce type d'expérience,
- la plus value de l'outil MITEC et les partenaires privilégiés pour chacun de ces publics (qui ont permis de préciser les spécificités).

Les mémos « publics » précisent aussi la réalité de ces trois publics en Ile de France, qui est la région d'expérimentation de l'outil MITEC.

Un dernier mémo est transversal. Il s'intitule « Des capacités aux compétences pour identifier les emplois-métiers ». Il a pour objet de rappeler la manière dont l'outil de navigation professionnelle a été construit :

- insister sur les points communs entre les trois publics ;
- identifier les capacités à partir des réunions thématiques dédiées aux trois « publics » ;
- préciser les compétences qui sont associées à ces capacités ;
- expliquer le passage aux emplois-métiers, grâce au rapprochement avec le ROME.

### 3. La première partie : préciser son parcours

Un premier questionnaire permet au candidat de préciser son parcours. Les questions sont ouvertes. Elles évoquent des événements marquants, des réalisations qui ont compté, des actions dont on est fier. Elles introduisent déjà la notion de « capacités » qui renvoie à la définition présentée dans le glossaire.

Une sélection d'historiettes ou « short stories » renvoie à des situations réelles mais anonymes. Différentes situations sont présentées, deux par public, qui envisagent différents cas de figure. Elles ne doivent stigmatiser aucune expérience. C'est particulièrement important pour effacer le sentiment de décalage ressenti par chacun des trois publics. L'adhésion à une des petites histoires crée une complicité.

Un deuxième questionnaire est beaucoup plus précis. Le candidat doit apporter des exemples concrets d'activités exercées, sélectionner les expériences, même marginales, qui pourraient étayer son projet professionnel. Il doit aussi s'interroger sur les limites et les atouts de son expérience spécifique. Les dimensions personnelles comme professionnelles sont à prendre en compte, il s'agit d'un projet de vie.

Plusieurs exemples, plus détaillés de reconversions réussies ou « success stories » sont présentés, une à deux pages par exemple. Elles sont destinées à donner une dimension humaine, vécue, à des parcours. Ces histoires ont été racontées par des personnes réelles, avec leurs mots. Elles précisent leur point de départ, leur formation initiale. Elles insistent sur les motivations des différents candidats et sur les difficultés rencontrées d'un point de vue professionnel mais aussi personnel, parfois familial (dans le cas d'une expatriation par exemple).

La valeur de témoignage de ces exemples de reconversion réussie est essentielle. Beaucoup de personnes interrogées ont hésité à parler de « réussite », jugeant le mot trop fort. Il s'agit surtout d'indiquer des pistes, d'ouvrir des perspectives pour les candidats qui envisagent leur reconversion, de changer aussi le regard des autres sur des expériences particulières. La référence à des situations qui ont eu un résultat positif rassure les candidats qui voient parfois leur spécificité comme un handicap.

Le troisième questionnaire est destiné à formaliser le projet professionnel du candidat. Tous les éléments, atouts et handicaps, doivent être pris en compte pour mesurer ce qui sépare ou rapproche le candidat de ses aspirations professionnelles. Il doit s'interroger sur la réalité du marché du travail, sur la manière de valoriser son expérience, sur les moyens d'accéder à des emplois existants.

A l'issue de cette deuxième partie, le candidat peut présenter de la manière la plus objective possible son projet professionnel. Un filtre s'est opéré en trois étapes :

- en retraçant son parcours (contexte),
- en précisant les missions/activités exercées (expérience),
- en appréciant l'impact de cette expérience sur son avenir professionnel (projet).

Le terrain est préparé pour envisager les capacités et compétences acquises ou développées.

#### **4. La deuxième partie : identifier les capacités et compétences propres à son expérience, rapprocher avec les emplois-métiers du ROME**

Les trois publics identifiés par le projet Mitec sont confrontés aux mêmes difficultés dans leur démarche d'emploi : correspondre à des profils existant sur le marché du travail. La vocation de cet outil de navigation professionnelle est de leur donner un cadre de référence et un rapprochement avec des emplois-métiers recensés dans le ROME.

La notion d'outil de navigation professionnelle est fondamentale. Elle a notamment été développée par Guy Le Boterf (*De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, 1997, Les Editions d'Organisation). L'auteur est parti de deux constats : le marché du travail requiert des professionnels motivés ; les salariés recherchent une nouvelle identité professionnelle qui donne un sens aux savoirs et aux compétences, et qui augmentent leur employabilité.

Dans cette approche, G. Le Boterf a développé un « modèle combinatoire de la compétence » où il montre comment la compétence professionnelle résulte d'une combinaison de ressources (savoirs, savoir-faire, qualités, expériences, moyens, réseaux relationnels et informationnels). Il a ainsi introduit le concept nouveau de « navigation professionnelle » où chacun doit devenir « entrepreneur de sa professionnalisation », tout en prenant en compte les exigences de l'entreprise. Dans ce paysage nouveau, le manager doit « savoir piloter, et non seulement contrôler, en accordant la priorité au traitement de la compétence collective ».

Dans le cadre du projet Mitec, une notion importante est celle de mobilité, à la fois sectorielle (passer d'un secteur d'activité à un autre) mais aussi transnationale (changer de pays, l'accompagnement au retour des expatriés). C'est pourquoi le contexte est tellement important. Les compétences sont contextuelles. Les capacités ont été identifiées sur la base des réunions thématiques où les trois publics ont pu exprimer ce qui caractérisait les activités et missions exercées par les publics de leur champ.

Les 62 capacités et les 19 compétences associées qui ont été identifiées dans le cadre du projet Mitec pourront être enrichies et actualisées. Elles constituent néanmoins une base de travail solide et fiable pour caractériser les trois publics considérés. Il est important de noter que la séparation entre les trois publics n'existe plus dès cette étape de l'outil. La mobilité est au cœur du projet : le contexte était important pour identifier les capacités et compétences spécifiques mais doit être dépassé pour construire son projet professionnel. Un bénévole peut avoir pour projet un emploi dans le monde associatif, un sportif de haut niveau un avenir professionnel dans le sport ou un expatrié dans un autre pays étranger. Mais l'objet du projet Mitec est d'ouvrir des horizons et de ne pas cantonner ces trois publics dans leurs domaines d'origine, ce qui serait trop réducteur.

Le rapprochement avec les emplois-métiers, actuellement recensés dans le ROME, est également indicatif. Un métier est en perpétuelle évolution. Il évolue en fonction du développement des sciences et des techniques, des transformations de l'environnement (économique, social, culturel...). Il peut s'exercer en changeant d'emploi, d'entreprise et parfois même de secteur d'activité.

La refonte du ROME qui est régulièrement actualisé ne rendra pas obsolète l'outil Mitec : des correspondances sont en effet prévues entre les codes ROME actuels et les nouveaux prévus (le nouveau ROME devrait être opérationnel en 2008).

## 5. Troisième partie : mettre en oeuvre son projet professionnel

Cette partie propose une feuille de route au candidat à l'emploi :

- elle synthétise les étapes déjà franchies : des capacités et des compétences ont été identifiées ; au moins trois emplois-métiers ont été sélectionnés ;
- elle rappelle les informations à recueillir : sur son projet, sur le bassin d'emploi ;
- elle propose une auto-évaluation du candidat : sur son projet professionnel (est-il bien identifié ?), sur ses aspirations professionnelles (quel impact ?) sur la faisabilité personnelle et professionnelle de ce projet (évaluer les ressources nécessaires).

La notion de projet professionnel est centrale. L'objet de l'outil de navigation professionnelle Mitec est d'aider et d'accompagner des publics dont l'expérience est atypique, en décalage avec les standards classiques, à transformer ce « décalage » en plus value, en atout, sur le marché du travail.

Trois cas de figure se présentent :

- un projet professionnel précis et bien identifié par le candidat : le travail du conseiller est d'autant facilité, il doit mesurer la distance qui sépare la réalisation de son objectif ;
- un projet professionnel encore vague : une conscience des compétences acquises et une volonté de reconversion mais pas de profil précis, le travail du conseiller est central, grâce au rapprochement avec les emplois-métiers ;
- pas de projet professionnel : à partir des capacités, compétences, identification d'un ou plusieurs emplois-métiers correspondants.

Un projet professionnel comprend différentes facettes :

- un poste identifié dans le bassin d'emploi accessible avec l'expérience du candidat ;
- une formation nécessaire pour accéder à un emploi repéré ;
- une certification indispensable pour exercer l'emploi envisagé (par le biais d'une validation des acquis de l'expérience).

Le rôle de l'accompagnement est central. Plusieurs partenaires du projet Mitec ont insisté sur la notion de « s'autoriser », « ouvrir le champ des possibles ».

Un projet professionnel, comme un métier, comme une expérience, évoluent au cours du temps, en fonction aussi des aspirations personnelles et des opportunités professionnelles. Une filière peut sembler fermée ou inaccessible à un moment donné et être très porteuse quelques années plus tard. De nouveaux métiers apparaissent, d'autres disparaissent.

Une expérience atypique à un moment donné peut être très prisée à un autre moment, en fonction des attentes des employeurs, de la situation du marché de l'emploi. Le risque économique lié au recrutement est moindre en période conjoncturelle favorable. La flexibilité de l'emploi est un autre argument en faveur d'une expérience atypique : si l'on peut embaucher facilement, on hésite moins à embaucher un profil « atypique », on donne plus volontiers sa chance à un candidat « hors normes ».