

Introduction du « référentiel de compétences comportementales » d'Axelera dans une formation en apprentissage

Jérôme Randon et Jean-Louis Lefevre

Résumé	Cet article est une restitution courte des éléments de la présentation réalisée au cours des JIREC 2012. Il reprend l'historique de la création du référentiel de compétences comportementales élaboré par le pôle de compétitivité Axelera, une présentation succincte de son contenu, les modalités d'utilisation au sein d'une formation en alternance et les remarques principales qui en ont découlées.
Mots-clés	Référentiel, compétences comportementales, formation, professionnalisation, Master, analyse, alternance, JIREC 2012, enseignement.
Abstract	Introduction of the "Axelera reference document of behavioral competencies" in apprenticeship training This article gives a short account of the elements presented during the JIREC 2012. It recalls the creation of the reference document of behavioral skills elaborated by the French competitiveness cluster Axelera, presents its contents, the terms of use for sandwich courses and the issuing main points.
Keywords	Reference document, behavioral competencies, formation, Master, analysis, apprenticeship, JIREC 2012, chemical education.

Vers un référentiel de compétences comportementales

Conjointement à leurs missions fondamentales de développement et de transmission des connaissances, les universités sont de plus en plus mobilisées autour d'objectifs de professionnalisation des étudiants. Elles sont ainsi amenées à modifier les cursus de formations pour faciliter l'accès à l'emploi. Leur stratégie est généralement basée sur un recensement des métiers existant dans les entreprises du secteur visé, suivi d'une identification des savoirs et des compétences attendues pour ces métiers, pour aboutir à la définition du curriculum. Dès le début des années 2000, un tel travail avait été réalisé par l'Université Claude Bernard Lyon 1 dans le domaine spécifique de l'analyse physico-chimique, conduisant à la création d'une licence professionnelle et d'un master ciblés vers cette famille de métiers. Une démarche de ce type est bien sûr grandement facilitée lorsque les branches professionnelles ont déjà construit des référentiels décrivant les activités et les savoir-faire nécessaires pour chaque métier, et il s'avère que la chimie a beaucoup œuvré dans ce sens au cours des dernières années. L'Observatoire prospectif des métiers, des qualifications et de la diversité des industries chimiques a mis à disposition en 2007 un répertoire des métiers sur lequel les organismes de formation peuvent s'appuyer [1]. De ce fait, les travaux de l'Observatoire ont permis de faire évoluer en 2008 le contenu du Master « Analyse et Contrôle » [2], mais une autre étude plus récente s'est avérée fondamentale dans la démarche d'évolution continue de cette formation.

En 2007, le pôle de compétitivité Axelera « Chimie et Environnement » a constitué un groupe de travail « Formation, Prospectives et Compétences », regroupant l'IFPEN, Rhodia, Térés, Arkema, Véolia, Trédi, le CNRS, l'UIC et les organisations syndicales, pour anticiper les mutations en matière de

compétences au sein des entreprises liées à la chimie et à l'environnement. En 2008, leur étude montrait que même si une rupture technologique était susceptible d'apparaître en raison d'une chimie plus orientée vers la chimie durable, celle-ci ne devrait pas bouleverser fondamentalement les compétences requises par les entreprises telles qu'elles avaient été exprimées en 2007. Dès lors, ce groupe de travail a focalisé sa réflexion sur l'adéquation entre les compétences attendues par les entreprises dans le cadre de leurs différents métiers en début de vie professionnelle, avec celles fournies par les organismes de formation à chaque niveau (bac, bac + 2, + 3, + 5). Si les compétences scientifiques associées à la discipline étaient globalement en accord avec les attentes des entreprises, une interrogation subsistait dans le domaine des compétences comportementales, dans toutes les filières et à tous les niveaux de formation. Constatant l'importance de ces compétences au moment de l'entrée dans la vie active, le groupe de travail s'est donné comme priorité de les recenser dans un document de référence qui sera mis à la disposition :

- des formateurs, pour partager des repères clairs sur lesquels s'appuyer pour développer de nouveaux outils ou des approches pédagogiques innovantes ;
- des étudiants et apprentis, pour identifier les compétences à acquérir et à développer en coresponsabilité avec leurs formateurs ;
- des entreprises, pour échanger entre responsables de ressources humaines, managers et salariés.

Le contenu du référentiel

Au début de l'année 2011, le référentiel « Compétences comportementales » [3] conçu par des professionnels du secteur chimie-environnement, en complément du répertoire des métiers de l'Observatoire prospectif des industries chimiques, a été présenté aux organismes de formation, laissant à chacun

Les vingt-deux compétences regroupées en huit familles de compétences.	
Évoluer avec son environnement professionnel	
Adaptabilité	Savoir être actif face aux changements
Maîtrise de soi	Savoir faire preuve de discernement en toute situation
Progression continue	Savoir évaluer ses forces et ses faiblesses pour se perfectionner
S'ouvrir durablement aux autres	
Communication	Savoir communiquer de façon ouverte et efficace
Relationnel	Savoir entretenir activement des relations interpersonnelles durables
Gestion des conflits	Savoir détecter et résoudre des conflits
Être autonome pour bien agir	
Capacité de raisonnement	Savoir analyser et synthétiser les informations
Prise de décision	Savoir prendre des décisions pertinentes
Partager les enjeux de son entreprise	
Compréhension de l'organisation et du contexte	Savoir intégrer la culture de l'entreprise
Valeur et éthique	Souscrire aux valeurs et à l'éthique de l'entreprise
Inventer un avenir durable et responsable	
Créativité	Savoir imaginer des solutions novatrices intégrant les exigences du développement durable
Initiative	Savoir saisir les opportunités de développement
Agir pour la performance de l'entreprise	
Santé et sécurité	Savoir placer la sécurité des personnes et des biens et le respect de l'environnement en préalable à toute action
Planification organisation	Savoir définir les principales étapes nécessaires à l'atteinte des objectifs
Gestion des ressources	Savoir déterminer, évaluer et optimiser les ressources dans un souci de développement durable
Management des risques entreprises (hors sécurité)	Savoir prendre et gérer les risques
Être moteur pour le développement collectif	
Esprit d'équipe	Savoir participer activement au fonctionnement de l'équipe
Force d'adhésion	Savoir mobiliser pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise
Accompagnement du changement	Savoir faciliter le processus de transition vers un développement plus durable
Perfectionnement mutuel	Savoir contribuer au développement professionnel de son équipe
Avoir le sens du service et du résultat	
Satisfaction du client	Savoir prendre en compte de façon permanente les besoins des clients
Orientation résultat	Savoir axer ses efforts sur l'atteinte de résultats liés aux objectifs de l'entreprise

l'initiative quant à la mise en œuvre de pratiques pédagogiques destinées à faire progresser les étudiants dans ce domaine. Ce référentiel apparaît sous la forme d'un panorama des compétences comportementales clés. Il est construit autour de vingt-deux compétences comportementales, regroupées en huit grandes familles (voir *tableau*), et déclinées systématiquement sur trois niveaux d'appropriation, cumulatifs du niveau 1 au niveau 3, permettant une échelle de progression (*figure 1*).

Le référentiel donne des repères sans prétendre à l'exhaustivité ; il montre comment contribuer à la fois au développement durable et à la performance des entreprises, ces deux notions ne pouvant être dissociées pour développer avec succès l'insertion professionnelle des étudiants dans un contexte de forte concurrence internationale. Un tel document se veut être un outil pour faciliter l'entrée des nouveaux diplômés dans la vie active grâce à l'explicitation des attendus des entreprises en termes de compétences comportementales.

Un exemple d'utilisation pédagogique du référentiel

Dans la démarche initiée par Axelera, les auteurs du référentiel ne l'ont pas accompagné de préconisations liées à des situations pédagogiques prédéfinies. Ainsi chaque établissement, chaque formation a pu choisir une stratégie pédagogique et une méthodologie spécifique, en fonction de ses propres objectifs. Au sein du Master « Analyse et Contrôle » de l'Université Claude Bernard Lyon 1, notre choix d'appropriation s'est appuyé sur la pédagogie de l'alternance déployée au

cours des deux années de formation, en ciblant plus particulièrement la deuxième année qui conduit à la délivrance du diplôme et à un positionnement sur le marché de l'emploi. Cette dernière année de formation est structurée en périodes de quatre semaines en entreprise et à l'université qui alternent tout au long du premier semestre, et à une période longue en entreprise au cours du deuxième semestre (*figure 2*).

Le référentiel « Compétences comportementales » élaboré par Axelera a été distribué en début d'année ; les familles de compétences, ainsi que la structure fine du document, ont été découvertes par les étudiants, conduisant à une première explicitation des niveaux associés à chaque compétence. Le groupe classe était à ce stade constitué de 38 étudiants (12 étudiants en formation initiale et 26 apprentis, le terme « étudiant » étant utilisé de façon générale dans cet article). Il a été ultérieurement subdivisé en deux groupes. Une proposition d'usage de l'outil a été débattue et une méthodologie d'exploitation s'est dessinée. À chaque retour d'entreprise, chaque étudiant présente en six minutes à l'ensemble du sous-groupe l'étude de trois fiches associées à trois familles différentes, il réexplique les compétences comportementales analysées et présente son niveau personnel d'appropriation en s'appuyant sur des exemples concrets vécus dans l'entreprise où se déroule l'alternance. Au cours des trois retours d'alternance, chaque étudiant peut dans cette approche ne présenter que neuf fiches, mais il a l'occasion d'aborder l'intégralité des huit familles du référentiel. Il fait un choix de fiche à l'intérieur de chaque famille et effectue son propre positionnement autour de chacune de ces compétences.

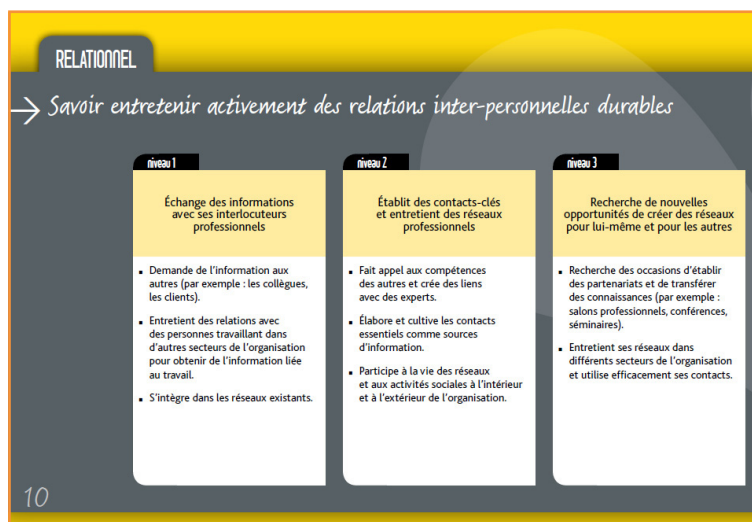


Figure 1 - Exemple de fiche dans la famille « S'ouvrir durablement aux autres » [3].

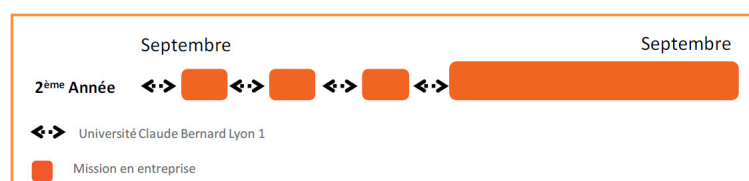


Figure 2 - Rythme pédagogique de la deuxième année de formation du Master « Analyse et Contrôle » de l'Université Claude Bernard Lyon 1.

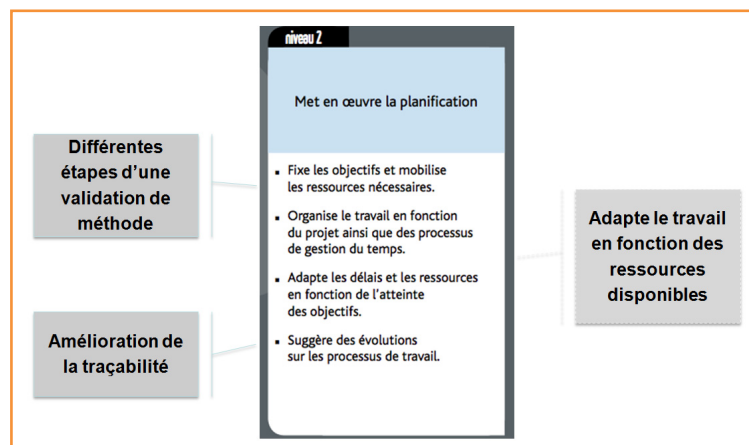


Figure 3 - Exemple de positionnement sur la fiche « Planification et organisation : savoir définir les principales étapes nécessaires à l'atteinte des objectifs » dans le cadre de la validation d'une méthode analytique, illustré par la mise en situation professionnelle ([4] auteur : Laurianne Chandellier).

Le bilan de cette expérience

L'expérience pédagogique pour la première année d'application montre que les étudiants s'approprient bien cet outil et l'utilisent comme source argumentaire pour mettre en avant leurs savoir-faire et leurs savoir-être. De nombreux exemples d'utilisation de ce document support ont été présentés aux Journées de l'innovation et de la recherche dans l'éducation en chimie (JIREC) qui se sont déroulées à Toulouse en 2012 sous l'égide de la Société Chimique de France [4]. Ces exemples, comme celui présenté sur la figure 3, peuvent être téléchargés sur le site des JIREC 2012 [5]. Ils sont une illustration des différentes approches développées pour présenter le positionnement des étudiants.

Au cours des présentations, on a pu noter – mais ce n'est pas une surprise – que les étudiants timides ont tendance à sous-estimer leur niveau, et très rares par contre sont ceux qui se positionnent de façon surestimée. On a aussi observé que certains d'entre eux sont allés jusqu'à reformuler des compétences avec des verbes d'action (détecter, anticiper, respecter, partager, valoriser...), à rendre quantitatifs les indicateurs pour faciliter le positionnement par rapport aux différents niveaux, et à envisager des actions ou des formations pour accéder à des niveaux supérieurs. Les étudiants ont choisi de nombreux exemples dans le domaine du développement durable et ont fortement argumenté leur position, même s'ils ont pu regretter un temps de présentation par étudiant trop court. Ils auraient souhaité une rédaction du document plus particulièrement ciblée sur les métiers de la chimie, avec un plus grand nombre d'exemples, mais ils ont en même temps pris conscience de la transversalité du document à de nombreux secteurs industriels.

À l'issue de cette expérience, on peut estimer que l'appropriation de chaque item présenté dans le document est aisée, mais que le document dans sa globalité reste encore difficile à appréhender pour l'étudiant. Toutefois, la grande majorité des étudiants ont considéré le référentiel comme un guide qui va leur permettre de progresser dans leurs futurs métiers. Le référentiel apparaît donc comme un outil très intéressant, de référence, pour un accompagnement sur toute la durée de la vie professionnelle.

Les étudiants ont proposé des pistes d'amélioration pour rendre ce référentiel encore plus accessible. Une nouvelle dynamique est maintenant engagée avec la promotion suivante, en s'attachant à la progression de l'étudiant au sein d'une compétence tout au long de l'année au travers de l'expérience acquise durant les différentes phases d'alternance.

Les compétences comportementales apparaissent actuellement comme une problématique à traiter au sein de toutes les formations, et ces dernières devront nécessairement intégrer, dans leur maquette, des outils nécessaires à leur développement et leur évaluation. La problématique de l'évaluation de ces compétences reste toutefois très ouverte, comme en témoigne le récent rapport commandé par la Direction générale de l'Enseignement scolaire du Ministère de l'Éducation nationale [6].

Références

- [1] www.observatoireindustrieschimiques.com, rubrique « Répertoire des métiers » (consulté le 22/02/2013).
- [2] <http://master-analyse-contrôle.univ-lyon1.fr> (consulté le 22/02/2013).
- [3] www.axelera.org/emploi-environnement/chimie-environnement/competences.html (consulté le 22/02/2013).
- [4] www.lcc-toulouse.fr/jirec2012/IMG/pdf/2012_JIREC_-_presentation_Jerome_Jean-Louis.pdf (consulté le 22/02/2013).
- [5] www.lcc-toulouse.fr/jirec2012
- [6] Gay C., Montarello F., *Les compétences comportementales dans les diplômes professionnels : un savoir évaluable ?*, CPC études, août 2012, n° 2.



J. Randon

Jérôme Randon (auteur correspondant) est professeur à l'Université Claude Bernard Lyon 1, Institut des Sciences Analytiques*.

Jean-Louis Lefevre est consultant chez SE3 Consulting**.



J.-L. Lefevre

* Université Claude Bernard Lyon 1, Institut des Sciences Analytiques, 43 boulevard du 11 Novembre 1918, F-69622 Villeurbanne Cedex.

Courriel : randon@univ-lyon1.fr
 ** SE3 Consulting, 12 rue du Buisson, F-69250 Fleurieu-sur-Saône.
 Courriel : lefevre.jeanlouis@free.fr