

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

5. La fragilité des tissus professionnels

Depuis fort longtemps, la maîtrise des activités professionnelles s'acquiert par le contact quotidien avec des professionnels chevronnés. L'école professionnelle ou le centre de formation ne suffisent pas pour apprendre un métier : le compagnonnage entre les nouveaux et les anciens a toujours été nécessaire. Il n'y a rien de plus professionnalisant que d'être entouré de bons professionnels. Un entourage

stable, composé de talents variés et ayant su tirer les leçons de multiples expériences constitue un atout inestimable pour progresser.

L'analyse des situations de travail fait apparaître la nécessité pour un professionnel de pouvoir se référer aux normes et règles de son milieu professionnel d'appartenance pour construire avec sécurité sa propre façon de s'y prendre, sa propre manière d'agir. Chaque collectif de travail (atelier, service, département, association, cabinet...), grâce aux leçons tirées de ses expériences accumulées, élabore ses propres règles du métier. Celles-ci définissant ce qu'il est admis et non admis de faire, ce qui peut être accepté et ce qui serait déplacé.



Les travaux d'Yves Clot

Les travaux d'Yves Clot en ergonomie sont ici très éclairants. En s'inspirant de la linguistique, il établit une différence entre le « genre » et le « style ».

Le genre, ce sont « les manières communes de prendre les choses et les hommes ». ce sont les références collectives qui « donnent le ton », indiquent les pratiques professionnelles et sociales qui sont admises et celles qui sont déplacées, celles qui ont prouvé qu'elles étaient efficaces et celles qui sont risquées. Le genre se construit à partir de l'expérience accumulée d'un milieu professionnel d'appartenance : ce sont un savoir et un savoir-faire collectifs auxquels chaque membre de ce milieu peut se référer, sur lesquels il peut prendre appui.

Le style constitue la distance individuelle que chacun prendra par rapport au genre. C'est sa façon de l'interpréter tout en s'en inspirant. Il peut être important pour un professionnel de savoir ce que ses collègues feraient à sa place, dans telles circonstances, face à telle difficulté¹.

Les ressources externes que doit savoir mobiliser le professionnel ce sont donc aussi les règles de l'art : celles de son collectif de travail, comme nous venons de le voir, mais aussi celles du métier qu'il exerce.

1. Clot, Y. : « *La fonction psychologique du travail* », in *Le Travail collectif*, Octares éditions, 2000.

Nous assistons aujourd'hui à une *fragilisation croissante des collectifs de travail qui constituaient une écologie favorable au processus de professionnalisation* : les nombreux départs en retraite dus aux évolutions démographiques, les incessantes restructurations industrielles, les changements fréquents de l'organisation du travail, les mobilités professionnelles accélérées en sont les principales causes. Il en résulte une perte de la mémoire professionnelle et une disparition de l'expertise qui constituent un environnement nécessaire à la professionnalisation des nouveaux entrants. On pourrait pousser la comparaison avec les effets d'une déforestation : un trop grand appauvrissement d'un plateau forestier ne permet plus à une nouvelle pousse d'atteindre son plein développement.

Les milieux habituels de professionnalisation devenant éphémères, il devient nécessaire d'inventer et de mettre au point de nouvelles modalités de professionnalisation.