

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

4. Il met en œuvre des pratiques professionnelles pertinentes tout en combinant et mobilisant des ressources personnelles appropriées dans des contextes particuliers

Des pratiques professionnelles pertinentes

Pour un professionnel, être compétent c'est être capable de mettre en œuvre, dans une situation donnée, une *pratique professionnelle* pertinente tout en mobilisant une *combinatoire appropriée de ressources* (savoirs, savoir-faire, aptitudes, raisonnements, comportements...).

Nous considérons que la notion de pratique professionnelle est au cœur du professionnalisme. Nous entendons par pratique professionnelle *le déroulé de choix, de décisions et d'actions mis en œuvre par le professionnel* pour faire face aux exigences d'une situation professionnelle à gérer. Celle-ci peut être complexe, évolutive et inédite. C'est donc une activité réelle en contexte et devant s'adapter à l'évolution de ce dernier. Chaque professionnel construit ses propres pratiques. Elles ne doivent pas être confondues avec les activités prescrites qui, elles, sont communes pour tous les professionnels qui doivent les effectuer.

Des combinaisons appropriées de ressources

On reconnaît la compétence d'un professionnel non pas au fait qu'il possède des savoirs, des savoir-faire ou des aptitudes, mais au fait qu'il sait les mobiliser de façon pertinente dans un contexte particulier et au sein d'une pratique pertinente. Ce n'est pas parce qu'il possède des ressources qu'il sait nécessairement les utiliser. On peut avoir des connaissances juridiques et ne pas savoir les utiliser dans un contentieux. On peut connaître le droit commercial et mal rédiger des contrats.

Disposer d'un équipement de ressources est une condition nécessaire mais non suffisante pour être reconnu comme compétent. Ce

n'est pas parce qu'on réussit un test de soudure qu'on sait souder. Certaines personnes peuvent savoir mobiliser des connaissances dans un contexte qui leur est familier et où elles se sentent en confiance, mais ne sauront pas le faire dans un contexte de stress.

Une adaptation à des contextes variés

Dans une étude que nous avons réalisée pour un grand ministère sur les processus de mobilité interne, il est apparu très nettement que l'apprentissage des nouvelles situations de travail ne demandait pas seulement une capacité d'acquisition de nouvelles ressources mais aussi une capacité d'adaptation à de nouveaux contextes.

Exercer un emploi, c'est apprendre à travailler dans un contexte particulier.

En exerçant un emploi, un agent apprend à travailler dans un certain type de contexte. Lorsqu'il change d'emploi, il peut soit transférer cet apprentissage si les contextes sont semblables ou proches, soit être amené à effectuer l'apprentissage d'un autre contexte de travail.

Le tableau 2 donne quelques exemples de contextes opposés qui étaient apparus dans cette étude comme particulièrement significatifs. Exercer le même type d'activité dans des contextes différents ne revient pas à agir de la même façon.

| | |
|--|---|
| Travailler à l'échelle d'un département sur des pôles de compétences : avec un système d'acteurs bien identifiés | Travailler à l'échelle d'une région : avec un système d'acteurs « flou », peu organisé |
| Cadre très contraint, procédures à appliquer, peu d'initiatives | Cadre « ouvert », laissant des marges de manœuvre, nécessitant des prises d'initiatives, avec des situations de mises en responsabilité |
| Travail d'équipe fréquemment sollicité | Travail essentiellement individuel |
| Faible pression, routine, répétitivité | Pressions fortes, multiples, d'origine diverses et simultanées, variété des tâches |
| Contexte stable | Contexte très évolutif, instable, exigeant une adaptation permanente, pouvant amener à des changements brusques dus à des décisions d'orientations politiques, laissant peu de place aux apprentissages longs |
| Travail de fond sur le moyen terme | Travail au jour le jour, dans l'urgence |
| Une logique dominante à prendre en compte | Confrontation de plusieurs logiques à prendre en compte : commerciale et réglementaire, par exemple |
| Incidences financières directes sur les usagers | Pas d'incidence financière directe sur les usagers |
| Enjeux visibles et immédiats, avec effets sur des personnes identifiables | Enjeux diffus avec effets différés et globaux |
| Interlocuteurs changeant fréquemment | Interlocuteurs stables |
| Travail en amont ou en prévention | Travail en réaction à des événements |
| Conditions de travail difficiles : bruit, froid, milieu « salissant », horaires décalés... | Conditions de travail « aseptisées » (bureau) |
| Situations de travail « protégées », avec « couverture hiérarchique » | Situation de travail avec prises de risques personnels, responsabilité pénale engagée, fréquence de situations conflictuelles |
| Travail « en interne », avec pas ou peu de transversalité | Travail interministériel avec forte transversalité |
| Travail essentiellement de terrain | Travail essentiellement en bureau |
| Organisation du travail par secteur géographique | Organisation du travail par spécialité |

Tableau 2 – Quelques exemples de contextes variés de travail

L'expérience montre chaque jour que des personnes qui sont en possession de connaissances ou de savoir-faire ne savent pas les mobiliser de façon pertinente et au moment opportun dans une situation de travail particulière. Effectuer un geste professionnel dans les règles de l'art est une chose, le faire dans un contexte de productivité ou d'instabilité en est une autre. L'actualisation de ce que l'on sait dans un contexte singulier constitué de relations avec des collègues, des

aléas, des relations avec des clients particuliers, des normes de productivité est révélatrice du passage à la compétence. Toute action a lieu dans un contexte, dans une situation déterminée.

Au pays Basque en Espagne :

En Espagne, le système basque de formation professionnelle fait la distinction entre un modèle de compétence en contexte de travail (*modelo de competencia ocupacional*) et un modèle de compétence en poste de travail (*modelo de competencia para un puesto de trabajo*): le premier modèle renvoie à des compétences pouvant être mises en œuvre dans divers contextes de travail alors que le second est centré sur des compétences strictement limitées à un poste de travail dans une organisation particulière.

Rendre compte de la compétence d'un professionnel ne peut se limiter à établir une liste de savoirs et de savoir-faire. De même qu'une collection de boules ne constitue pas une partie de pétanque, un ensemble de savoirs et de savoir-faire ne permet pas de qualifier un professionnel de compétent. La possession de ressources ne fait qu'augmenter ou diminuer les chances d'être compétent.

Le professionnalisme se construit au carrefour de trois champs que visualise le schéma du tableau 3.

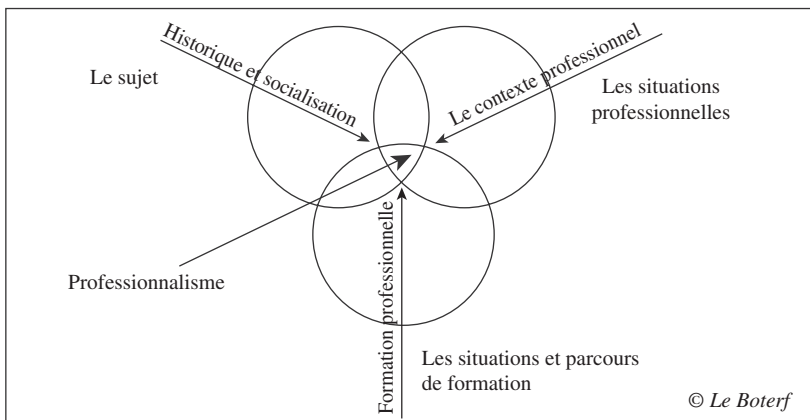


Tableau 3 – Le professionnalisme au carrefour

Construire et non seulement appliquer

Il est important de souligner le caractère particulier de la mobilisation des ressources. Celle-ci n'est pas de l'ordre de la simple application mais de celui de la construction.



Deux exemples

Le diagnostic du médecin n'est pas une simple application de connaissance sur la physiologie ou l'anatomie. L'ingénierie d'une action de formation n'est pas la simple application des théories sur l'apprentissage ou sur la psychologie cognitive.

Le savoir mobilisé dans une pratique professionnelle est une reconstruction. Il résulte d'un processus à valeur ajoutée.

Face à une situation problème à résoudre, le professionnel construit une architecture particulière, une combinatoire pertinente de multiples ingrédients qui auront été triés à bon escient. Il ne se limite pas à une simple addition de savoirs partiels. Une comparaison simple peut être conduite avec le fait de savoir rouler en bicyclette : il est possible de décomposer les savoir-faire élémentaires (savoir freiner, savoir pédaler, savoir accélérer, savoir tourner, savoir trouver un équilibre...) mais la compétence globale ne se réduit pas à cette addition. Il existe une dynamique interactionnelle entre ces divers composants. Avancer qu'une action réalisée avec compétence relève d'une combinatoire de ressources, c'est considérer qu'elle est organisée en système. L'action compétente doit être comprise en termes de connexion et non pas de disjonction, de morcellement, de fragmentation d'ingrédients. Elle ne peut s'appréhender ou se comprendre au terme d'un découpage des ressources qui la composent. La compétence du professionnel ne se découvre pas au bout d'une dissection.

Combiner, enchaîner, improviser

Le professionnel compétent est capable d'intégrer des savoirs divers et hétérogènes pour les finaliser sur des activités à réaliser. La

logique d'intégration des savoirs, des savoir-faire, des aptitudes et des comportements s'établit en fonction des exigences de la situation à gérer. Ce savoir combiner est proche de celui du stratège qui sait en permanence recomposer ses décisions et ses actions en fonction de l'objectif qu'il poursuit et de la mouvance du contexte et des actions des autres acteurs. Le savoir combinatoire, c'est l'art du *Kairos* selon les Grecs, c'est le choix conscient ou non d'une stratégie appropriée. Nous sommes proches également de cette activité de *bricolage* dont parlait Lévi-Strauss et qui consistait à tirer parti d'un répertoire composé d'éléments hétéroclites. Il y a non seulement emploi mais emploi nouveau du connu disponible. Le processus consistant à combiner diverses ressources pourrait être comparé davantage à la technique du *morphing* qui permet de fondre des formes et de les métamorphoser que de celle d'un jeu de Lego qui consiste à assembler des pièces élémentaires.



Prenons quelques exemples

- Lorsque l'École des mines de Nantes demande à ses étudiants de réaliser un compteur Geiger-Muller, elle fait appel à la nécessité d'apprendre à combiner des connaissances théoriques sur le fonctionnement d'un compteur à gaz et sur le rayonnement cosmique, à la capacité à confectionner un compteur, à des savoir-faire relatifs à la mise en place d'un circuit de mesure et à étalonner un compteur.
- Cette intégration de savoirs multiples existe dans des activités apparemment considérées comme peu complexes. C'est le cas des abattages des arbres dans une entreprise forestière. Il ne s'agit pas seulement de savoir manier une tronçonneuse mais de savoir articuler la capacité à organiser l'espace d'une coupe, l'anticipation des étapes à venir du chantier, le diagnostic phytosanitaire des arbres, la prise en compte des conditions climatiques pour ajuster les techniques de coupe.¹

1. Savereux, S. : « *La reconnaissance du métier dans un projet de gestion des compétences* », in *Education Permanente*, n°17, 1994.

Un professionnel compétent sait traiter la complexité de l'ordinaire. Être compétent, c'est savoir enchaîner et même savoir improviser des enchaînements.

Risquons deux analogies

- Celle du grimpeur devant un mur d'escalade et celle du danseur de tango. Prenant en compte la structure de la paroi, le grimpeur va puiser dans son répertoire gestuel (mouvements croisés, jetés...) pour organiser des enchaînements et progresser dans son ascension. Sa compétence ne réside pas dans une addition de gestes mais bien dans leurs agencements.
- Il en va de même pour le danseur de tango. Le bon cavalier se reconnaîtra à sa capacité à puiser dans son répertoire de figures ou d'ensembles de figures pour improviser une version chaque fois nouvelle. Il n'y a qu'une règle fixe : l'improvisation permanente¹.

Aux lecteurs qui s'inquiéteraient du caractère léger de l'analogie avec le tango, rappelons que le très sérieux philosophe Bergson s'était intéressé de près à la valse. Il y distinguait les mouvements élémentaires et les enchaînements. Savoir valser signifiait exactement pour lui savoir combiner entre eux des mouvements et les combiner à chaque fois de façon nouvelle. Chaque mouvement devait être organisé par rapport à un schéma d'ensemble².

Le savoir combiner est un savoir transformer.

Ces combinatoires de ressources sont d'une complexité inouïe. Ce qui se passe dans la tête ou dans le corps de l'expert en action paraît inextricable : des connaissances et des modes de raisonnements hétérogènes sont conduits simultanément ou se croisent, des raccourcis sont pris dans des chaînes inférentielles, des métaphores ou des analogies interviennent en cours de route, des inductions voisinent avec des raisonnements probabilistes, des algorithmes entrent

1. Carella, T. : « *Tango, mito y esencia* », Buenos Aires, Cedral, 1966.

2. Bergson, H. : « *La pensée et le mouvant* », PUF, 1938.

en compétition avec des logiques hétérodoxes (logiques floues, modales, non monotones), des réflexes se combinent avec des gestes mis en œuvre méthodiquement.



Les travaux de Pierre Lévy

Pierre Lévy compare cette combinatoire à un processus d'écriture en action : on peut conseiller à des apprentis écrivains de savoir confectionner un plan, de ménager des transitions, de rédiger des phrases courtes, de relire plusieurs fois, mais aucun algorithme ne garantira l'obtention en final d'un bon roman ou d'une partition¹.

La compétence du professionnel relève davantage de la composition que de la compilation.



Une remarque de Mozart

Dans une lettre qu'il écrivit en 1789, Mozart a évoqué sa stratégie de composition : il y insiste sur l'insight qui se produit en lui, sur l'écoute réelle d'un tout sans jamais entendre les portées successivement (*Gleich alles zusammen*).

Pratiquer régulièrement

Le professionnel fait ses preuves dans l'action. Il est nécessaire que le professionnel exerce régulièrement ses pratiques pour continuer à être compétent. Les pannes, les incidents, les problèmes à résoudre ou les projets à entreprendre sont des opportunités nécessaires au maintien et au développement de sa compétence. À la différence de la pile bien connue, le professionnalisme ne s'use que si on ne s'en sert pas. La pratique régulière est une garantie de confiance.

1. Lévy, P. : « *De la programmation considérée comme un des beaux arts* », Éditions de la découverte, 1992.



Des travaux américains et une enquête de *Science et Avenir*

Selon plusieurs études américaines et selon une enquête réalisée par la revue *Science et Avenir* en 1998 à partir de données informatisées (PMSI) du système de santé en France, un chirurgien entraîné à l'opération d'une prothèse de hanche est un chirurgien qui en pose au moins une par semaine. Même pratiquée « en percutanée » sur écran de télévision ou « robotiquement assistée », la chirurgie reste un métier manuel qui suppose que la maîtrise de la pratique passe par l'entraînement et l'exercice régulier et fréquent. une pratique régulière et donc un entraînement¹.

La recherche de la difficulté crée des occasions d'apprendre : elle nécessite de savoir construire de nouvelles combinatoires de ressources pour faire face à de nouveaux défis. Un problème ou un cas nouveau à traiter, c'est l'occasion de mettre au point une nouvelle méthode d'approche et de l'inscrire à son répertoire professionnel.

Supposant la mise à l'épreuve de la réalité, la mobilisation pertinente des savoirs, des savoir-faire et des aptitudes s'apprend progressivement. Ce n'est qu'au terme d'une certaine période que le professionnel pourra être reconnu comme compétent.

La mobilisation des ressources représente un certain coût que les ergonomes ont qualifié de « coût cognitif ». Ce coût est plus ou moins élevé, selon qu'il s'agit pour le sujet de mobiliser des ressources pour réaliser :

- des activités de routine qui sont fondées sur des habitudes,
- des activités régies par des règles et qui exigent en conséquence un contrôle permanent de leur respect,
- des activités qui doivent se baser sur les connaissances et schèmes opératoires possédés par le sujet.

Ces trois types d'activités représentent un ordre croissant dans le coût de mobilisation des ressources. Plus un sujet développe son

1. Lachand, L. T° : « *La chirurgie française en crise* », in Etudes, mars 2006.

Qu'est-ce qu'un professionnel compétent ?

niveau de professionnalisme – et donc plus il devient expert – plus il diminuera son coût cognitif en disposant et en mettant en œuvre des schèmes opératoires qui guideront de façon économique les combinaisons de ressources à réaliser. Il en coûtera davantage au débutant.