

Yvon PESQUEUX

Hesam Université

Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

292 rue Saint Martin

75 141 Paris Cédex 03

France

Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63

FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55

E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com

Site web eesd.cnam.fr

Praticien, professionnel et expert

Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction consacrée à la confusion « pragmatisme – pragmatique » et la focalisation sur les pratiques comme *praxis*, il aborde successivement les éléments suivants : la pratique et la référence à un praticien, la notion de profession et de professionnel, celle de métier, d'identité professionnelle, de professionnalisation, d'expert et d'expertise et présente, pour finir les principaux courants théoriques autour de la notion de carrière.

Introduction : La confusion « pragmatisme – pragmatique » et la focalisation sur les pratiques comme *praxis*

La notion de pratique est d'usage systématique en sciences de gestion, à la fois comme « objet », auquel on associe parfois un jugement de valeur (les *best practices*) et comme figure avec la référence à « l'homme de terrain ». La *praxis* apparaît comme idéologie quand elle opère dans une double boucle : celle de la focalisation sur les pratiques et celle de la valorisation du praticien.

La *praxis* concerne tout ce qui se rapporte à l'activité. Il s'agit d'une attitude qui se différencie de la théorie et qui prévaut dans le statut accordé aux signes dans l'organisation. La technique rationnelle y est vue comme « théorie pratique » au travers de la question de la qualité mesurable des faits. A ce titre, ce qui n'est pas mesurable (ou n'a pas vocation à l'être) relèverait de la « théorie pure ». La conception de l'organisation comme savoir (ou objet de connaissance) principalement pratique implique des conséquences importantes quant au statut accordé aux concepts qui permettent d'en parler. A titre d'illustration, il est possible de reprendre l'exemple de la théorie de l'agence en sciences de gestion. Les rapports de la théorie pure à l'organisation y sont considérés dans une perspective idéologique de « récupération » de la théorie pure comme « théorie pratique ». Avec les concepts associés à l'organisation, il s'agit, par exemple,

Yvon PESQUEUX

de se confronter à la question de la limite des intérêts individuels par rapport à un intérêt commun, question posée de façon univoque à partir d'intérêts supposés de l'organisation, intérêts non discutables car liés à sa téléonomie.

K. Marx¹ a défini la *praxis* comme théorie en acte, la théorie étant la conscience que l'action prend de sa nature et de sa situation historique, d'où l'abandon aux praticiens des découvertes d'ordre scientifique, ces praticiens poursuivant des buts « évidents » (donc n'ayant pas besoin d'être explicités). Cette ambiguïté vient alors toucher tout corpus se prévalant du caractère de « scientifique » en sciences sociales, donc celui des sciences de gestion.

Il faut d'abord signaler la différence à effectuer entre *praxis* (manière d'agir) et « praxéologie » qui indique le projet d'une science des manières d'agir, mais dans une perspective différente de celle de l'agir moral car il ne s'agit pas de « bien » agir ou d'éviter de « mal » agir. La praxéologie se focalise sur les moyens les plus efficaces considérés indépendamment de leur environnement. La connaissance praxéologique est donc formelle et générale, valable dans tous les cas qui répondent aux mêmes conditions. Elle consacre donc la référence à l'utilité. Comme le signale R. Daval dans son article consacré à la praxéologie dans l'*Encyclopédie Universalis* : « c'est Louis Bourdeau qui le premier employa le terme de praxéologie dans un livre paru en 1882² et intitulé *Théorie des sciences* », même si l'on peut considérer A. Espinas³ comme l'introducteur du mot pour désigner la théorie de l'action humaine.

L. von Mises⁴ met l'accent sur les deux caractéristiques de l'action humaine ainsi considérée : l'action y est vue comme consciente (et donc intentionnelle) et efficace. Le calcul entre en ligne de compte. C'est T. Kotarbinski qui développe, dans le *Traité du bon travail* paru en 1955 en Pologne⁵, les principaux thèmes de la praxéologie (la détermination de ses objectifs, les modalités de l'analyse de l'action et l'élaboration de ses principes). Elle établit une relation entre un recueil des impératifs pratiques, la mise au point d'impératifs généraux d'efficacité à partir d'un ensemble d'impératifs particuliers en distinguant entre le singulier (non généralisable car « contingent ») et le particulier (qui, lui, est généralisable). Le recueil des impératifs pratiques s'effectue aussi bien par observation directe que par observation indirecte (en particulier de la technologie déjà constituée et non pas seulement des expériences particulières, ou encore de l'analyse de préceptes). A ce titre, des auteurs tels que F. W. Taylor et H. Fayol ont effectué un travail pré-praxéologique, la visée praxéologique étant, non pas la définition des modalités de détermination de la rentabilité, mais la détection des normes d'efficacité envisagées comme telles.

¹ K. Marx, *Thèses sur Feuerbach*, in H. Lefebvre & P. Nizan & N. Guterman (Eds.) *Morceaux choisis de Marx*, Gallimard, Paris, 1934 (Ed. originale : 1945)

² L. Bourdeau, *Théorie des sciences*, Plan de science intégrale, tome second, Librairie Germer Baillière et Cie, Paris, 1882

³ A. Espinas, Les origines de la technologie, *Revue Philosophique*, Août-Septembre 1890

⁴ L. von Mises, *Human Action – A treatise on Economics*, Liberty Fund Inc., Boston, 2010 (ed. original, 1949)

⁵ T. Tadeusz Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, (en polonais), 1955, traduit en français en 2007 par J.-L. Dumont (trad.), *Traité du travail efficace*, Presses universitaires de Franche-Comté, besançon, 2007

R. Daval signale la distinction entre une « praxéologie « a priorique », déductive », chez E. Slutsky⁶ et L. Von Mises et une « praxéologie empirique, inductive, faisant appel à l'histoire » comme chez A. Espinas et T. Kotarbinski. Ce sont la philosophie, la sociologie, la technologie et la science économique qui permirent le développement de la praxéologie. Il remarque également que le terme de praxéologie n'apparaît actuellement que sous forme d'allusion dans les ouvrages et l'enseignement universitaire traitant des sciences humaines, même si les travaux d'auteurs tels que J. Von Neumann et O. Morgenstern⁷ peuvent être considérés comme étant redevable de cette perspective.

La « pratique » et la référence à un « praticien »

Comme les autres sciences sociales construites sur des « objets sociaux », les sciences de gestion posent la question du statut des scientifiques au regard des praticiens. La mise en relation de la notion de pratique avec la figure d'un praticien pose la question de savoir qui gouverne quoi ? On retrouve alors la tension qui vaut entre autonomie et hétéronomie. Si c'est le praticien, on met l'accent sur les catégories du pouvoir et de l'autorité (et donc l'autonomie). Si ce sont les pratiques, on met alors l'accent sur l'institutionnalisation des pratiques qui fondent la référence au praticien (et donc l'hétéronomie). Les deux jalons de cette dualité ouvrent le champ au mélange des deux avec des dosages variables selon les circonstances.

Se référer à la pratique dans le champ des organisations, c'est aussi se référer au praticien et à une de construction de l'anthropologie d'un agent organisationnel. Si le praticien est une personne ayant la connaissance de son art et de l'usage des moyens pratiques, avec ce terme, on met l'accent sur ce qu'il y a de plus pragmatique dans l'expérience. Avec le praticien, l'accent est mis sur la *metis* (la ruse intelligente comme mode de confrontation aux situations) et sur la *phronesis* (prudence aristotélicienne). R. Laufer⁸ cite ainsi « *l'esprit marketing, le sens des responsabilités, le leadership et l'esprit de décision* ». Le praticien maîtrise un art de faire. Se référer à la figure du praticien, c'est confondre savoirs, savoir-faire et savoir-être qui sont plutôt constitutifs de la figure du professionnel (qui vaut aussi pour l'anglais *professional*) en mettant en plus l'accent sur les circonstances de leur mise en œuvre. C'est pourquoi, au regard de ces trois composantes, le professionnel se réfère plutôt à la compétence qu'à la pratique. Avec le technicien, figure voisine, on met l'accent sur les savoirs et le savoir-faire plus que sur l'expérience et les circonstances. Par différence, le théoricien est une personne qui étudie la théorie, les idées, les concepts dans le domaine dont il s'occupe (par différence avec le praticien), mais c'est aussi une personne qui défend les principes d'une doctrine scientifique. Le savant est quelqu'un qui « sait beaucoup » et/ou celui qui pratique une science. Le savant se consacre, par profession, à l'étude et au développement d'une science. Il se distingue

⁶ E. Slutsky, « Ein Beitrag zur formel-praxeologischen Grundlegung der Oekonomie », *Académie Ukrainienne des Sciences, Annales de la classe des sciences économiques, tome IV*, Kiev, 1926, pp. 238-249 (trad. « An enquiry into the formal praxeological foundations of economics », *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 15, n°3, September 2004, pp. 371-380)

⁷ J. Von Neuman & O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1944

⁸ R. Laufer, « L'institutionnalisation de la gestion en France », in G. Garel et E. Godelier (Eds.), *Enseigner le management – méthodes, institutions, mondialisation*, Hermes – Lavoisier, Paris, 2004

ainsi de l'artiste, du lettré, de l'érudit et du praticien qui, au regard de la référence à un savoir pratique, peuvent être considérés comme « sachant ».

La notion de profession et de professionnel

Le terme de professionnel indique un rapport social constitutif de l'identité de la personne, c'est-à-dire un état (la profession du père et de la mère pour un enfant, par exemple). Mais c'est aussi une activité rémunérée pour gagner sa vie, un métier qui vient qualifier une position sociale (la profession de comptable), tout comme l'ensemble des personnes exerçant le même métier (la profession comptable). La référence à la notion de profession donne lieu aujourd'hui au développement d'une sociologie des professions qui tient compte d'une forme de *mix* entre une logique professionnelle (qui se noue autour de la notion de « compétence ») et une logique institutionnelle (qui valide la genèse, la diffusion et la transformation des compétences dont il question dans les logiques professionnelles). Le regroupement professionnel est aussi un facteur d'identification d'un individu à un groupe avec l'idée de la construction d'une « appartenance professionnelle ». Si la référence à la profession contient l'idée d'identification, c'est donc qu'il se joue aussi quelque chose entre « profession » (un état) et professionnalisation (un processus de socialisation, d'identification où le « désir » et la « motivation » ont une importance).

L'approche fonctionnaliste des professions privilégie le point de vue de l'ordre social et sa justification morale ce qui pose la question de leur reproduction. La profession est considérée comme un groupe de praticiens appliquant une technique fondée sur un savoir particulier.

Les six composantes des professions retenues par T. Parsons⁹ sont les suivantes :

- La réalisation de l'activité à temps plein : le professionnel doit vivre de sa profession, ce qui implique une forme sociale d'organisation du travail spécifique ;
- Cette activité doit être régie par des règles d'activité : il s'agit du rôle central des institutions professionnelles. Le professionnel doit respecter les règles d'organisation de la profession ;
- L'existence d'un processus de formation et des écoles spécialisées, et d'une sélection pour occuper un rôle de professionnel, compte-tenu d'une expertise technique, d'une éthique et des savoirs spécifiques à la profession. Ce processus de formation s'appuie sur un système de diplômes spécialisés ;
- L'existence d'organisations professionnelles, système de représentativité de la profession qui lui permet de se constituer comme entité capable de négocier avec l'État, les autres professions et groupes sociaux en présence, dans le but d'obtenir et de préserver son autonomie ;
- Une protection légale de son monopole : la fermeture à ceux qui n'y sont pas formés ;
- Cette activité doit avoir établi un code de déontologie (valeurs et croyances collectives reconnues comme légitimes et institutionnalisées devant guider les pratiques).

Pour le courant interactionniste, le groupe professionnel compris dans un maillage social constitué d'autres groupes professionnels qui peuvent aspirer à établir leur suprématie

⁹ T. Parsons, *The Social System*, Free Press, New-York, 1951 (traduction française, Dunod, Paris, 1993)
Yvon PESQUEUX

sur la zone de pratique. L'approche interactionniste s'intéresse au mode de construction des accords et à l'analyse des violations et adaptations. Une attention particulière est portée sur les moments critiques de la vie de la profession. E. C. Hughes¹⁰ privilégie une approche dynamique. Pour lui, l'analyse de la répartition des activités entre les différents groupes professionnels est un indicateur permettant de comprendre les conflits et d'identifier les revendications de territoire.

E. C. Hughes¹¹ définit le concept de carrière qu'il utilise pour analyser la trajectoire suivie par un individu à l'intérieur des organisations de travail de la manière suivante : « *dans sa dimension objective, une carrière se compose d'une série de statuts et d'emplois clairement définis, de suites typiques de positions, de réalisations, de responsabilités et même d'aventures. Dans sa dimension subjective, une carrière est faite de changements dans la perspective selon laquelle la personne perçoit son existence comme une totalité et interprète la signification de ses diverses caractéristiques et action, ainsi que tout ce qui lui arrive* ». Les analyses de O. Hall¹², à propos des étapes de la carrière médicale sont centrées plus spécifiquement sur la carrière comme suite d'ajustements, au « *réseau d'institutions, d'organisations, et de relations informelles* » dans laquelle la profession est exercée.

Les approches institutionnalistes mettent s'intéressent à la construction sociale de la profession et mobilisent les concepts de fermeture et de segmentation du marché du travail, mais aussi celui de marché des singularités de L. Karpik¹³ qui permettent de décrire les dynamismes, les promesses et les accords, jeux de rôles, les violations ou les brèches et les transformations qui peuvent apparaître au sein de la profession.

Ces trois approches tendent à s'exclure l'une de l'autre alors qu'elles pourraient être articulées et se compléter comme le montre P. de Rozario¹⁴. Il en ressort trois registres : le registre institutionnel, le registre professionnel, et le registre de l'agir professionnel.

C. Dubar & P. Tripiet¹⁵ donnent quatre acceptions au terme de profession. C'est une déclaration constitutive de l'identité professionnelle (perspective interactionniste entre l'identité pour soi et l'identité pour autrui), un emploi (une qualification professionnelle, perspective fonctionnaliste), un métier (une spécialisation professionnelle, autre perspective fonctionnaliste) et une fonction (relative à une position professionnelle donc constitutive d'un rôle, perspective situationniste). La référence au professionnel est constitutive de l'idéologie du professionnalisme, en particulier au regard de son expertise.

L'agir professionnel, de nature problématique, désigne un ensemble de processus contradictoires et d'apprentissages impliquant des arbitrages non évidents et prend en compte les registres fonctionnels de la profession organisée et reconnue.

¹⁰ E. C. Hughes, « Des erreurs dans le travail » (1951), *Le Regard sociologique*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1996, p. 87-97.

¹¹ E. C. Hughes, « Institutional Office and the Process », *American Journal of Sociology*, XLIII, November 1937, pp. 408-410 cité par H. S. Becker, *Outsiders*, métailié, Paris, 1985 (ed. originale : 1963)

¹² O. Hall, « The Stages of a Medical Career », *American Journal of Sociology*, LII, March 1948, pp. 327-340 cité par H. S. Becker, *Outsiders*, métailié, Paris, 1985 (ed. originale : 1963)

¹³ L. Karpik, *L'économie des singularités*, Gallimard, collection « NRF », Paris 2007.

¹⁴ P. de Rozario, *Le mandat d'intégrer les jeunes en Europe. Confrontation de cultures : le FSE en Finlande, Italie et France*, Thèse de doctorat de sociologie IEP, Paris, 2006.

¹⁵ C. Dubar & P. Tripiet, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris, 1998

R. Holcman¹⁶ propose une classification des regroupements professionnels à partir de deux axes mettant en relation la notion générique de profession avec d'autres notions proches (en particulier celle d'« emploi » qui renvoie à l'idée d'occupation donc de rôle, celle de « fonction » qui renvoie à l'idée de rôle et de place et celle de « métier » qui renvoie à l'idée de modalités d'exercice) :

Neutralité sociale

Escouade, bureau,
brigade, unité, section,
comité, atelier

Guilde, hanse
jurande

Agrégation neutre de travail

Défense d'intérêts communs

Emploi, équipe, équipage,
fonction, métier

Chambre, corporation,
confrérie, corps,
ordre professionnel,

Reconnaissance sociale

Mais il existe une autre acception à la notion de « profession ». La profession concerne cette fois un ensemble d'activités et d'agents reliés par un objet commun même si les compétences mobilisées sont de nature très différente. C'est le cas, par exemple, de la « Profession des vins de Champagne » qui ne peut être interprétée en termes de secteur car elle est ancrée sur un territoire géographique, mais un produit et à toute la chaîne des opérations liées. C'est alors l'idée d'authenticité qui peut être considérée comme étant constitutive de l'identité professionnelle. La notion associée est celle de « maison » (qui, rappelons, est la base du mot management) qui met ainsi l'accent sur l'enracinement.

Le métier

Le métier se définit autour du tressage qui opère entre le faire (des capacités techniques souvent analysées sur la base de la trilogie « savoir - savoir faire – savoir être ») et l'activité (une gestuelle manuelle et / ou intellectuelle, un art de faire). Mais il vaut aussi dans les catégories d'une reconnaissance sociale, le métier étant alors ce qui fait communauté. Il repose sur l'existence d'un référentiel (venant constituer l'expertise du métier) et d'un éthos commun. Il s'agit donc à la fois de faire et de faire savoir. Comme les autres types d'institutionnalisation, le métier s'institutionnalise au travers des trois logiques intra- inter- et supra- organisationnelle. Une confusion courante opère entre la notion de métier et la (ou les) fonction(s) occupée(s). Le métier est une notion qui vaut avec les termes associés de qualification et de compétence. Il y a donc une dimension comportementale dans le métier. Le métier vaut donc par référence à des règles permettant de conduire à la reconnaissance de « gens de métier ».

¹⁶ R. Holcman, *L'ordre sociologique, élément structurant de l'organisation du travail – L'exemple des bureaucraties professionnelles : ordre soignant contre ordre dirigeant à l'hôpital*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, CNAM, Paris, 2006

Le métier ne saurait valoir sans apprentissage et formation, deux moments où valent l'institutionnalisation intra- et inter-organisationnelle pour l'apprentissage et l'institutionnalisation supra-organisationnelle pour la formation (par référence à des lieux institutionnels et des programmes).

L'institutionnalisation du métier débouche également sur la profession, métier et profession appartenant alors aux trajectoires d'identification et aux modes de détermination de l'identité (nom, profession, situation professionnelle, etc.). Il ne saurait y avoir de métier ou de profession sans visibilité. La notion de profession met beaucoup plus l'accent sur la dimension institutionnelle où jugement d'existence vaut avec une dimension de jugement de valeur, même si métier et profession se positionnent au regard d'un statut social. Métier et profession tirent également une légitimité d'une forme de permanence dans le temps, permanence qui se trouve traduite au travers de la notion de carrière.

La question de l'identité professionnelle

Sur le plan de l'identité, il est nécessaire de souligner les travaux de R. Sainsaulieu¹⁷ qui fonde l'approche culturaliste de la profession au regard de la notion d'identité professionnelle comme mode d'identification au travail. Avec I. Francfort *et al.*¹⁸, il propose une série de modèles d'identité collective au travail : le modèle réglementaire avec la logique du « retrait », le modèle de la mobilité avec la logique de l'affinité, le modèle du service public avec la logique du « service », le modèle professionnel avec la logique de l'expertise, le modèle communautaire avec la logique de négociation et le modèle entrepreneurial avec la logique d'identification fusionnelle. Ces logiques « en action » sont celles qui construisent la substance du praticien qui est aussi un professionnel en situation (son essence). C'est ce qui ouvre le champ à l'interaction qui opère entre profession (de nature institutionnelle), professionnalisation (assimilable à de l'institutionnalisation) et professionnalisme dont l'acceptation politique en fait une idéologie. La notion d'identité est aujourd'hui liée à celle de compétence.

Pour le courant fonctionnaliste, l'identité professionnelle (selon les travaux de T. Parsons) repose sur un idéal supposé de la profession, sur un ensemble de valeurs telles que l'altruisme, les normes d'action « positives » qui y sont associées, comme par exemples l'objectivité, la distanciation des classes sociales auprès desquelles l'individu professionnel intervient.

L'approche interactionniste définit l'identité professionnelle comme étant un phénomène en construction continue articulant l'engagement dans une pratique, les affinités et les oppositions vécues et la négociation du sens attribué aux interactions dans le cadre de cette pratique, au sein du groupe professionnel et avec son environnement compte-tenu de variables qui sont liées au parcours d'un individu :

¹⁷ R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1988

¹⁸ I. Francfort & F. Osty & R. Sainsaulieu & M. Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris, 1995

- L'expérience acquise auprès d'instances de socialisation (Universités, famille, groupements professionnels (F. Osty *et al.*¹⁹ ; C. Dubar ; Y.-C. Zarka²⁰) ;
- L'adhésion à des systèmes de valeurs, de normes et de logiques cognitives existant à un moment donné et dans un lieu donné (R. Sainsaulieu) ;
- L'ensemble des représentations mentales permettant de trouver une cohérence entre les expériences présentes et celles du passé ;
- La façon dont il est reconnu dans les espaces de légitimation des savoirs et des compétences (R. Sainsaulieu ; C. Dubar),
- Etre en mesure de combiner les différentes formes identitaires selon les âges de la vie et la structure des situations concernées au regard de la norme de la construction de son identité personnelle.

Dans une perspective organisationnelle un professionnel est considéré comme étant capable d'atteindre ses objectifs du fait des initiatives qu'il prend en fonction de la relativité des moyens et / ou de l'imprécision des règles et des objectifs. C'est ce qui est le signe de son efficacité. Le professionnel dispose de savoirs spécialisés et formalisés qu'il mobilise par l'usage de sa faculté de juger. C'est d'ailleurs la spécialisation et la formalisation des savoirs qui constitue le cadre du jugement au regard de méthodes formalisées et qui en constituent aussi les barrières à l'entrée. C'est ainsi que le professionnel est constitutif d'un corps de métier au regard de tels savoirs garantis par une formation validée, elle aussi, de façon protocolaire et compte tenu d'une éthique appliquée plus ou moins formalisée. A ce titre, le théoricien, le technicien tout comme le praticien sont des professionnels. Mais le recours à la figure du praticien est ce qui fonde la référence à la pratique et c'est la figure qui est culturellement privilégiée par les anglo-américains là où les Français se réfèrent plutôt au professionnel. Etre professionnel, pour un anglo-américain, c'est plus se comporter au regard de valeurs dans le cadre d'une éthique comportementale (une déontologie, en français). La professionnalisation va alors être reliée à la notion de connaissance, tant d'un point de vue abstrait (la professionnalisation étant l'acquisition de connaissances abstraites car stabilisées, par différence avec les connaissances fugitives du concret) que d'un point de vue moral. C'est d'ailleurs le tressage de ces deux aspects qui permet de distinguer le professionnel du non professionnel, le professionnel étant celui qui sait utiliser ses compétences à bon escient.

La professionnalisation

La professionnalisation est un processus qui possède pour objet la reconnaissance d'un statut professionnel au regard de caractéristiques spécifiques. Elle repose sur un dispositif d'apprentissage ayant pour objectif la production et le développement des compétences nécessaires par alternance entre des situations d'apprentissages formels et informels. M. Masse²¹ estime que la professionnalisation est un concept pragmatique qui se situe entre quatre mondes : celui de l'éducation, de la formation, du travail et de la recherche. Pour R. Wittorski²², la professionnalisation est une intention sociale faisant prévaloir la

¹⁹ I. Francfort & F. Osty & R. Sainsaulieu & M. Uhalde, *op. cit.*

²⁰ Y.-C. Zarka, *Philosophie et politique à l'âge classique*, PUF, collection « Fondements de la politique », Paris, 1998, 306 p., ISBN : 9782130489931

²¹ M. Masse, « La professionnalisation : un mouvement spiralaire ? », *Regards croisés d'un professionnel*, n° 19, 2014, pp. 1-25

²² R. Wittorski, *Professionnalisation et développement professionnel*, L'Harmattan, Paris, 2007

logique de l'employabilité et celle des qualifications du point de vue des agents organisationnels. La professionnalisation possède trois significations : professionnalisation des activités, professionnalisation des individus (« transmission – production » des savoirs et des compétences nécessaires pour exercer la profession et constitution d'une identité de professionnelle), professionnalisation des organisations au sens de la formalisation d'un système d'expertise. Il propose six voies de professionnalisation : la formation « sur le tas », la formation alternée entre la transmission des savoirs théoriques en classe et la production des compétences en stage, la formalisation des compétences implicites produites dans l'action et leur transformation en savoirs d'action, acquisition par anticipation (la formation pour l'action), un tuteur qui assure la transmission de savoirs, la co-construction des pratiques nouvelles et les modifications des représentations, l'intégration des savoirs acquis en formation. Pour P.-Y. Gilet²³, la professionnalisation repose sur l'alternance entre des périodes de formation et d'activités professionnelles en ayant pour objet de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des salariés. P. Roquet²⁴ distingue trois niveaux d'analyse de la professionnalisation : le niveau macro avec les modèles et les représentations socio-historiques partagées dans le cadre d'une même activité professionnelle, le niveau méso qui représente la socialisation des acteurs et le niveau micro qui renvoie au parcours individuel des professionnels. J.-M. Barbier²⁵ définit la professionnalisation comme « *le développement des différentes actions et initiatives référées à une intention d'élaboration et d'actualisation de compétences et comme un processus finalisé de transformation de compétences en rapport avec un processus de transformation d'activités* ». Selon R. Wittorski²⁶, la professionnalisation est l'évolution des compétences en lien avec des situations professionnelles. Elle intervient à trois niveaux : au niveau des activités (voire des métiers), des individus et du système de management dans l'organisation. Il la qualifie à la fois comme élément constitutif des professions, démarche évolutive des individus dans leur environnement professionnel, et approche permettant de se professionnaliser au travers de la formation.

J.-M. Barbier & Bourgeois & Chapelle & J.-C. Ruano-Borbalan²⁷ dénombrent six voies de professionnalisation associées à des logiques différentes :

- La « logique de l'action » : l'individu se professionnalise dans son quotidien au travers de changements inhérents à son environnement de travail, mais sans modifications profondes, tout en améliorant ses savoirs ;
- La logique de la « réflexion et de l'action » : l'individu se trouve inexpérimenté face à une nouvelle situation ; il fera preuve de prise de recul sur la situation pour construire lui-même son savoir et savoir-faire ;
- La logique de « réflexion sur l'action » : l'individu travaille sur lui-même, et plus particulièrement sur sa façon d'opérer ; il cherchera à comprendre, à capitaliser sur son action pour l'améliorer ou transmettre son savoir ;
- La logique de « réflexion pour l'action » : l'individu cherche à travailler différemment, à être plus performant. En principe, il travaille en groupe pour bénéficier de l'expérience

²³ P.-Y. Gilet, « Réfléchir avec les Cadres, « les Cadres au cœur du projet » », *Encadrement et réformes hospitalières*, Midi-Pyrénées, 2009

²⁴ P. Roquet & R. Wittorski (Eds.) « La professionnalisation mise en objet », *Revue de l'Association Française de Sociologie*, 2012

²⁵ J.-M. Barbier, « Voies pour la recherche en formation », *Education et [SEP]didactique*, Vol. 3, n° 3, 2009

²⁶ R. Wittorski, « La professionnalisation : note de synthèse », *Revue Savoirs*, n° 17, 2008, pp.11-39.

²⁷ J.-M. Barbier & E. Bourgeois & G. Chapelle & J.-C. Ruano-Borbalan J.C. (2009). *Encyclopédie de l'éducation et de la formation*, PUF, Paris, 2009, pp. 781-793

de chacun ;

- La logique de « traduction culturelle par rapport à l'action » : l'individu est accompagné par un sachant qui va l'aider à monter en compétence face à un nouveau contexte avec distanciation et soutien ;

- La logique de « l'intégration assimilation » : l'individu va acquérir de nouveaux savoirs *via* un enseignement à partir de supports de formation dédiés (audio, vidéo, informatique, ouvrage).

Selon R. Wittorski, la professionnalisation au travers de ses différents modes traduit deux orientations : la constitution des professions (approche anglo-américaine) et le développement professionnel des individus (approche francophone).

Pour ce qui est de la déprofessionnalisation, L. Demailly & P. de la Broise²⁸ en proposent deux logiques :

- Comme l'inverse de la professionnalisation qui se caractérise par une perte d'autonomie dans l'exercice d'une profession, d'un assujettissement aux règles de contrôle qui peut accompagner (ou pas) l'émergence de nouvelles figures professionnelles ;
- Comme l'effet d'une déprofessionnalisation de la société qui produit le déclin de la place des groupes professionnels dans les régulations.

L'expert et l'expertise

La figure de l'expert est présente dans de nombreuses séries TV qui mettent en avant en avant des experts (« experts - héros »). Il est donc nécessaire d'interroger le langage (par exemple la distinction de l'expert du technicien et du spécialiste). On attend « plus » de l'expert d'un point de vue technique et au-delà de la technique, même si ces trois figures ont en commun la détention d'un savoir technique qui peut être identique. Les dictionnaires courants ne donnent que des exemples d'experts « à épithète », exemples qui soulignent l'importance accordée à l'appréciation des faits, donc à la capacité de juger. L'expert est une figure dont on attend des effets dans une dimension cognitive mais également symbolique. Les fonctions du savoir de l'expert sont de partager son expérience (savoir-faire), mais aussi d'être un tiers pour la négociation (savoir être), ces deux aspects étant en produit de composition, mais un produit de composition qui évolue dans le temps avec une place qui change et comme rite de passage en conformité (le recours à l'expert étant aussi une forme d'entrave à la déviance). C'est enfin un « donneur » d'entropie.

L'expert est une figure qui réunit plusieurs composantes :

- Des connaissances, les mêmes que celles qui sont constitutives des connaissances professionnelles ;
- Un rôle à la fois lié à ces connaissances (l'expert-comptable, le géomètre-expert en sont des exemples dans l'usage qu'ils font de leurs connaissances spécialisées) ;
- Une reconnaissance sociale : le jugement de l'expert ne se discute pas ;

²⁸ L. Demailly & P. de la Broise, « Les enjeux de la déprofessionnalisation », *Socio-logos* [En ligne], 4 | 2009, mis en ligne le 07 mai 2009, URL : <http://journals.openedition.org/socio-logos/2305>

- Un statut lié à l'indépendance : l'expert est un tiers médiateur entre ses connaissances et une situation et il intervient à la demande de personnes données pour des situations données.

D'un point de vue organisationnel, cette figure prend sens par rapport à des figures adjacentes. Ce qui va distinguer l'expert du professionnel est la nature de la relation qui le relie au commanditaire. C'est la relation de conseil qui prévaut au regard de la relation hiérarchique et de la relation de marché, la prestation de l'expert étant alors lue comme une facturation, conséquence de cette relation. Le recours à l'expert se justifie par le projet d'effectuer une démarche rationnelle et de bénéficier de sa dimension symbolique. L'expert est une des figures qui contribue à construire la légitimité du *problem solving* eu regard de la boucle « information – décision » où l'information finit par valoir décision. Il est donc important de souligner le positionnement de l'expert par rapport à l'organisation rationnelle et à l'institution. La figure de l'expert pose la question du glissement du pôle de légitimation de l'omniscience du professionnel et de sa place vers l'indépendance, l'indépendance valant alors pour l'omniscience.

La convocation de la figure de l'expertise pose la question de sa substance. Là où l'expertise pourrait être assimilée à de la science au service de l'action, mettant en avant la qualification de la connaissance mobilisée (logique technique), l'expert est un rôle marqué par l'application, au moins en apparence, du principe d'indépendance, faisant de l'expert une des figures types du « moment libéral »²⁹. Ceci étant, on peut aussi évoquer l'existence d'une expertise « sans expert », c'est-à-dire d'un ensemble de connaissances qui s'accumulent du fait, non seulement de l'intervention des experts, mais aussi du fait de l'intervention avec d'autres figures, en particulier des personnes dépositaire d'un « savoir profane », l'expertise étant alors un corpus en perpétuelle construction. L'expertise n'est pas seulement un enjeu, motif de la convocation des experts, mais aussi celle de sa convocation « par » et « avec » d'autres figures. C'est à ce titre qu'elle joue un rôle majeur dans les logiques de gouvernance.

C'est ainsi que P. Vernazobres³⁰, au regard de la proximité de l'expert, du consultant et du *coach*, pose la question du passage d'une expertise de contenu – en termes de savoirs apportés, à une expertise de processus – avec une prédominance accordée à la manière de l'apporter. Les trois figures ont en commun la référence à une idéologie de la coopération et de la communication en convergence avec les compétences d'interaction des cadres internes à l'organisation, la référence à une expertise s'effectuant compte tenu de capacités d'entraîneur (on s'éloigne alors de l'expertise), le rôle du consultant évoluant ainsi au cours de ces dernières années.

E. Schein³¹ distingue deux modèles du consultant divisés en deux sous modèles :

- Celui de l'expertise de contenu : le consultant apporte une solution (acquisition d'information ou de type « docteur – patient ») ;

²⁹ Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007

³⁰ P. Vernazobres, « Le développement du *coaching* en entreprise : évolution d'une expertise de contenu vers une expertise de processus », *Colloque du Réseau de recherche « Prospective et processus d'action stratégique »*, Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs, Bourges, 30 septembre – 1^o octobre 2010

³¹ E. E. Schein, « The Role of Consultant: Content Expert or Process Facilitator », *Personnel and Guidance Journal*, vol. 56, n° 6, February 1978, pp. 339-343

- Celui de l'expertise de processus qui accompagne et facilite le choix et la mise en œuvre de la solution choisie par le client (catalyseur ou facilitateur – maïeutique) donc compte tenu de compétences (savoir poser des questions, stimuler d'autres façons de penser, conduire les autres à penser), cette vision rapprochant alors l'expert- consultant du *coach*.

Les deux logiques s'inscrivent dans une vision humaniste (apprentissage, autonomisation, réponse à une demande de « grandir »), le *process consulting* se référant plus au symbolique, à l'interpersonnel, etc. Le conseil-expert serait alors une figure en voie de disparition en tant qu'expert technique fonctionnel qui va jusqu'à la prise en charge (intervention de type « diagnostic – recommandation ») du fait de l'industrialisation du conseil en management.

Mais c'est aussi la référence à l'expertise qui conduit à la dualité « expert – profane » et à la reconnaissance d'une expertise profane.

L'expertise est généralement orientée vers la résolution des problèmes à partir des éléments suivants :

- La formation d'une conjoncture problématique qui nécessite qu'on fasse appel à un savoir spécialisé ;
- L'utilisation de ce savoir pour examiner un problème inédit et porter un jugement professionnel ;
- L'occurrence suivant laquelle l'expert est appelé par un acteur qui lui délègue une partie de son pouvoir ;
- Un mandat pour opérer.

L'expert mobilise trois rhétoriques (besoin, science et monopole) au regard de trois outils : savoir-faire, savoir comprendre et des savoirs combiner.

Panorama des courants théoriques autour de la notion de carrière

Les théories de carrière ont donné lieu à deux types de travaux, ceux issue de la sociologie (en particulier les développements de la sociologie des professions, voir ci-dessus) et ceux des sciences de gestion. Les deux approches de succès de carrière relèvent, soit d'une approche objective (cf. les déterminants observables et mesurables), soit d'une approche *subjective* (cf. des critères psychologiques et les perceptions individuelles de ses attitudes et de ses conceptions).

La *Prospect Theory* (D. Kahneman & A. Tversky³² - 1979)

La « théorie des perspectives » relève de l'« économie comportementale » : choix entre les alternatives où le risque est mis face à la probabilité des résultats où celle d'un gain est perçue comme plus grand que celle d'une perte. Les évaluations sont subjectives et elles sont influencées par un environnement qui conditionne les perceptions des possibilités. Le « point de référence » est central pour les évaluations (l'état des choses auquel l'individu est confronté). Il lié aux normes culturelles, aux attentes individuelles.

³² D. Kahneman & A. Tversky, « Prospect Theory : an Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, vol. 47, n° 2, 1979

La « théorie des ancrs de carrière » (E. H. Schein³³ - 1990)

L'ancre de carrière représente les valeurs sur lesquelles un individu fonde ses choix d'évolution de carrière qui les renforcent ou contredisent. Elle repose sur l'idée que les individus ont une préférence à long terme concernant leur travail au regard de trois composantes : les talents et capacités, les motifs et besoins et les attitudes et valeurs qui influencent la satisfaction au travail. Il met en avant huit ancrs de carrière : technique (l'expertise d'un métier), management (l'importance des responsabilités), le besoin d'« autonomie – indépendance », la quête de « sécurité – stabilité », la demande de créativité entrepreneuriale, le « service – engagement », la confrontation à des défis), style de vie (recherche de qualité de vie).

La « théorie du développement de carrière » (D. E. Super - 1990)³⁴

Outil psychométrique qui mesure les préoccupations relatives aux stades et tâches de développement de carrière, elle est envisagée dans une perspective évolutionniste et interactionniste (avec le contexte) comme des rôles exercés durant la vie. Ainsi, la carrière inclut aussi ses autres rôles de vie importants. Chaque stade relève de « mini-cycles » (expérience vécue quand la carrière est liée à des perturbations personnelles et professionnelles), l'ensemble de ces « mini-cycles » constituant un « maxi cycle ».

La *Social Cognitive Career Theory (SCCT)* (Robert W. Lent & Steven D. Brown & Gail Hackett - 2007)³⁵

La *SCCT* est basée sur les logiques du modèle de O. C. Bandura³⁶, le développement de carrière dépendant de l'expérience issue des interactions avec des éléments tels que proximité et de la distance, les capacités individuelles, les réussites passées en particulier sur le plan des cursus éducatifs scolaires et professionnels.

Les courants théoriques du succès de carrière centrés sur l'individu et selon des critères subjectifs

Trois concepts sont mis en avant : les carrières ouvertes, les cheminements horizontaux et les carrières intelligentes³⁷, fonction des compétences individuelles et des aptitudes comportementales. Apprendre à savoir qui, savoir comment et savoir pourquoi seraient trois aptitudes-clés³⁸.

³³ E. H. Schein, *Career Dynamics: Matching Individual and Organisational Needs*, Addison-Wesley, Readings, 1978 - *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Pfeiffer & Company, San Diego, California, 1990

³⁴ D. E. Super, « A Life-span, Life-space, Approach to Career Development », in D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development*. San Francisco: Jossey-Bass, San Francisco, 1990

³⁵ R. W. Lent, S. D. Brown & G. Hackett, « Social Cognitive Career Theory », in J. H. Greenhaus & G. A. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of Career Development*, Sage Publishing, New York, 2007

³⁶ A. O. C. Bandura, *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1977 – « Self-Efficacy : Toward a Unifying Theory of Behaviour Change », *Psychology Review*, n° 84, 1977, pp. 191-215 - *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1986

³⁷ R. J. DeFillipi & M. B. Arthur, « The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n° 4 (Special Issue: The Boundaryless Career), July 1994, pp. 307-324

³⁸ Y. Baruch, *Managing Careers: Theory and Practice*, FT-Prentice Hall, Pearson Education, Harlow, 2004.
Yvon PESQUEUX

Le succès de carrière est issu de l'adéquation entre l'individu et l'organisation (l'individu, son emploi, les interactions avec les Autres et l'adéquation en l'individu et la culture organisationnelle³⁹).

Toute la difficulté est de « faire avec » la figure du praticien, d'autant qu'au « professionnel » en français correspond le *practitioner* en américain et réciproquement.

³⁹ S. Carless, « Person-job Fit *versus* Person-organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: a Longitudinal Study », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 78, 2005, pp.411-429.