

Analyser, capitaliser et transférer des pratiques une exigence pour agir en professionnel

Guy Le Boterf

Directeur de Le Boterf Conseil

« Analyser », « capitaliser », « mutualiser », « transférer » les pratiques professionnelles : ces termes reviennent en permanence dans les entreprises et les organisations. Ils sont entendus quasi quotidiennement dans les sociétés de conseil ou de formation. Le *knowledge management* et ses effets de mode les propulsent au premier plan. S'agit-il d'un engouement passager ou de l'expression d'une tendance forte des exigences du travail ?

Des raisons à prendre en compte

Au-delà des modes – il y en aura toujours – plusieurs raisons de fond nous semblent devoir expliquer ces préoccupations croissantes :

- *Les métiers se professionnalisent* : cela signifie qu'il ne suffit pas de posséder la technique d'un métier pour être reconnu comme un professionnel. Il faut aussi ne rien laisser échapper d'important de la situation et de la demande du client et savoir lui expliquer pourquoi et comment on agit pour être performant. Le professionnel est celui qui non seulement est capable d'agir avec pertinence dans une situation particulière mais également comprend pourquoi et comment il agit. Il doit donc posséder une double compréhension : celle de la situation sur laquelle il intervient et celle de sa propre façon de s'y prendre. Cette intelligence des situations et cette connaissance de lui-même supposent une mise à distance. Il lui faut prendre du recul pour ne pas en rester au stade de l'empirisme et pour mieux conduire et faire évoluer ses pratiques professionnelles.

- Dans les organisations, *de nombreux gisements de performance et de productivité sont encore sous-exploités*. Il existe dans les entreprises et les organisations de multiples expériences ou pratiques novatrices qui restent localisées et qui ne dépassent pas le stade de l'expérience pilote. Leur rayonnement reste limité. Les leçons qui peuvent en être tirées ne sont connues que de ceux qui les ont menées. Leur caractère nécessairement très contextualisé les fait souvent apparaître comme ne pouvant pas être utiles pour d'autres contextes et acteurs. Il existe certes une recherche des « bonnes pratiques », mais elle trouve vite ses limites : l'expérience montre qu'elles ne valent que pour un contexte particulier. Il existe pourtant là des sources de progrès considérables mais encore faut-il disposer de méthodes pour pouvoir en tirer profit.

- Les entreprises et les organisations doivent trouver le moyen de *conjuguer l'exigence de cohérence globale avec le respect des particularités locales*. Afin d'être plus réactives, d'accroître leur sensibilité par rapport aux demandes diversifiées de leurs clients, les grandes organisations ont tendance à déléguer du pouvoir de décision à des unités décentralisées. Des boucles courtes de décision sont ainsi instituées. Mais par ailleurs, les processus de fusion et de concentration s'amplifient. Ces deux phénomènes concourent à faire coexister au sein d'un même ensemble des sociétés ou des unités ayant chacune un fort degré d'autonomie et des particularités locales prononcées. Chacune d'entre elles possède sa culture, son histoire, ses pratiques et ses routines, ses leaders. Cette nécessaire décentralisation doit cependant aller de pair avec une exigence de convergence. Le respect des particularités locales ne saurait conduire à l'éclatement des modes de gestion, à des conflits entre des règles de fonctionnement ou à l'impossibilité d'une cohérence entre des pratiques de management ou des normes communes à prendre en compte.

Une telle conciliation ne peut être obtenue par décret ou par la magie incantatoire des discours des dirigeants ou des tranches fusionnelles passagères provoquées par des gourous du management. Pour cette raison, plusieurs entreprises décident de mettre en place et de faire fonctionner des réseaux d'échange de pratiques (de gestion, de management, d'innovation, de recherche...). L'hypothèse sous-jacente est la suivante : en partageant leurs pratiques et leurs expériences, les unités ou sociétés constitutives pourront acquérir progressivement un langage commun, dégageront des principes directeurs partagés, expliciteront des valeurs communes, harmoniseront leurs approches des problèmes, dégageront des leçons qui auront une portée commune.

- *Le rôle des références professionnelles collectives*. L'analyse des situations de travail par les ergonomes 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 d'agir », sa propre « façon de s'y prendre ». Chaque collectif de travail, grâce aux leçons tirées de ses expériences accumulées, élabore ses propres règles du métier. Celles-ci définissent ce qui correspond aux « règles de l'art ».

Les prescriptions ne sont et ne peuvent jamais être complètes. Elles le peuvent de moins en moins. Elles ne peuvent prévoir tous les événements et les situations qui pourraient se présenter. Face à des situations inédites, à l'irruption de l'aléatoire, il est important pour un professionnel de savoir ce que ses collègues – et notamment les plus expérimentés – feraient à sa place, en de telles circonstances.

Sans cette possibilité de référence collective, le professionnel est renvoyé à sa solitude et aux risques qu'elle entraîne sur son « savoir agir ». Il faut que le professionnel puisse se référer à des points de repère collectifs pour pouvoir s'en inspirer et s'en différencier par son propre style personnel. Il est difficile et périlleux d'agir avec compétence dans un collectif fragilisé, où une culture professionnelle n'est pas cultivée et entretenue, où les leçons de l'expérience ne sont pas tirées et accumulées.

Le travail d'un collectif pour extraire en permanence les leçons de l'expérience, pour échanger et « mutualiser » les pratiques de ses membres devient une nécessité pour savoir réagir et décider en situation de « prescription ouverte ».

Il faut que le professionnel puisse se référer à une norme collective pour pouvoir « s'en inspirer » et s'en différencier par son propre style personnel. C'est par rapport à une « signature collective » qu'il pourra situer sa propre « signature individuelle ».

On retrouve ici les notions de « genre » et de « style » développées par Yves Clot à partir de concepts empruntés à la linguistique. Le « genre », c'est la culture professionnelle d'un collectif de travail. Il comporte un ensemble de règles implicites indiquant les « façons de prendre » les choses et les personnes dans certains types de situation. Ce sont, selon Yves Clot, « des règles de vie et de métier pour réussir à faire ce qui est à faire, des façons de faire avec les autres, de sentir et de dire, des gestes possibles et impossibles dirigés à la fois sur les autres et vers l'objet¹ ». Le « genre » d'un collectif de travail est donc constitué de « schèmes sociaux » que le professionnel pourra s'approprier, c'est-à-dire reformuler à son propre usage. Le « style » constitue la distance individuelle que chacun fera par rapport au genre. C'est sa façon de l'interpréter tout en s'en inspirant.

Un impératif pour les sociétés de conseil

Les raisons évoquées ci-dessus valent pour les sociétés de conseil. Nous pensons même que celles-ci non seulement doivent mettre en œuvre des processus d'analyse, de capitalisation et de transfert des pratiques de leurs consultants ou conseillers, mais aussi qu'elles peuvent préfigurer en ce domaine ce qui sera de plus en plus exigé dans la plupart des entreprises et des organisations.

(1) Clot, Yves, « La fonction psychologique du travail », in *Le travail collectif*, Octares éditions, 2000.

Les sociétés de conseil sont totalement engagées dans une relation de service avec leurs clients. Leurs prestations sont largement immatérielles et font souvent appel au virtuel. Les situations-problèmes sur lesquelles leurs clients leur demandent d'intervenir sont des plus variées : le sur-mesure est toujours requis même si des points de repère existent par rapport à des configurations générales de problématique. Les clients sont autant sensibles à la réputation d'une société qu'à la confiance qui peut être accordée à un de ses conseillers : ils n'apprécient guère que des « seconds couteaux » prennent la place des « seniors » qui avaient négocié en première place le contrat de services.

Le professionnalisme d'un consultant ne s'acquiert pas par la seule formation. Il existe certes des formations au niveau de l'université ou de l'enseignement supérieur. Les DESS ne manquent pas et ont tendance à se multiplier. Certains sont d'une grande qualité, d'autres se caractérisent par leur médiocrité. Certains cherchent à préparer réellement à un métier et n'hésitent pas à développer l'alternance et l'écoute des milieux professionnels. Mais même si une formation supérieure peut être excellente, elle ne peut à l'évidence être suffisante pour exercer le métier de consultant avec professionnalisme.

Le métier de conseil fait probablement partie des « métiers impossibles » dont parlait Freud. Dans cette catégorie, le psychanalyste viennois incluait trois verbes : gouverner, soigner, éduquer. On pourrait y ajouter « conseiller » ou « exercer une activité de consultant ». L'« impossibilité » à laquelle il est fait allusion se réfère en effet à l'impossibilité de réduire la maîtrise des pratiques de ces métiers à des procédures, à des techniques strictement formalisées, à la possession et à l'utilisation d'outils techniques. Ces métiers (dirigeants, médecins, soignants, thérapeutes, enseignants, consultants...) doivent en permanence inventer des solutions sur mesure, gérer de la complexité, arbitrer entre des critères variés, prendre la mesure des situations particulières, être attentifs à des « signaux faibles », faire évoluer sans cesse leur intervention en fonction de l'évolution de la situation du client, mobiliser autant des ressources émotionnelles que cognitives... Il faut sans arrêt créer du savoir pragmatique, mettre au point des concepts opératoires issus de la pratique et ne pas se satisfaire de ceux issus des disciplines scientifiques.

L'interaction avec le client est nécessaire à la prestation du service qui doit correspondre à ses besoins mais aussi à la création d'un savoir qui doit faire progresser le professionnel vers des degrés supérieurs d'expertise. L'expert n'est pas le spécialiste (il existe une expertise du généraliste) mais celui qui a su tirer le maximum d'enseignement des expériences et situations variées qui ont jalonné sa vie professionnelle. À la différence du novice, l'expert est celui qui a pu et a su mettre en mémoire une grande variété de situations particulières dont il a

fait l'expérience et qu'il peut activer face à des situations inédites ou inhabituelles qui se présentent à lui. C'est ce qui fait de l'expert « l'homme (ou la femme !) de la situation ».

Mais le consultant – comme d'ailleurs tout professionnel – peut de moins en moins être compétent tout seul en étant isolé dans sa tour d'ivoire. L'ère de « l'artisan génial » est derrière nous. Pour agir avec compétence, le consultant devra de plus en plus combiner et mobiliser non seulement ses propres ressources (connaissances, qualités, culture, expériences...) mais également des ressources de son environnement : réseaux professionnels, réseaux documentaires, banques de données, collègues, chercheurs... Sa réponse compétente sera une réponse de réseau, une réponse fondée sur l'expertise collective de son cabinet d'appartenance, du « collègue invisible » avec qui il confronte ses pratiques et préoccupations, et non seulement une réponse individuelle, même si l'interface avec un problème ou un client est assurée personnellement par lui-même. Agir avec compétence suppose de savoir interagir avec autrui.

L'analyse précédente nous conduit à considérer l'analyse, la capitalisation et la mutualisation des pratiques professionnelles comme non seulement souhaitables mais comme vitales pour une société de consultants. Celle-ci devra toujours avoir un temps d'avance sur ses clients pour pouvoir lui apporter une valeur ajoutée. Il faut pouvoir disposer de modèles interprétatifs pour anticiper des « signaux faibles » et pour pratiquer une « écoute active ». Les modèles ou les théories d'action ne doivent pas être pris comme des carcans réducteurs mais plutôt comme des ensembles d'hypothèses à valider ou à faire évoluer en fonction des situations-problèmes rencontrées. Sans un arrière-plan conceptuel, le consultant ne pourra pas procéder à des « reformulations à valeur ajoutée » : il ne pourra que répéter ce que dit son client. Ce n'est pas pour entendre répéter simplement ce qu'il dit qu'il est disposé à lui payer des honoraires... Sans création de savoir continue, sa compétitivité sur le marché serait vite déstabilisée.

Pour cette raison, le travail de prise de recul et d'écriture effectué dans cette perspective par le Cafoc de Créteil et sous l'impulsion de son directeur est exemplaire. L'ambition est forte et les difficultés nombreuses. Ces dernières se retrouvent dans tous les bureaux de conseil qui se sont engagés dans de tels projets : il est finalement très difficile de faire « mettre en mots » des démarches mises en œuvre, il peut être épuisant de relancer avec ténacité la rédaction d'articles. Il faut lutter à contre-courant pour dégager des temps de réflexivité alors que les urgences quotidiennes ne relâchent jamais leur pression ; il n'est pas simple de dépasser le niveau des anecdotes pour structurer un récit de pratiques et en tirer des enseignements. Il est loin d'être aisé de ménager des susceptibilités lorsqu'il convient de

prendre une distance critique ; il faut disposer de méthodes pour dégager des « invariants » ou des « principes directeurs » communs à partir de la comparaison entre des expériences nécessairement contextualisées. Il ne faut pas se le cacher : la prise de recul a un coût, aussi bien financier que cognitif. Il ne peut être accepté que si les enjeux aussi bien institutionnels que personnels sont clairement perçus. Il doit être clair que le collectif tout comme l'individu doivent y gagner en « valeur ajoutée ».

Quelques principes directeurs

Quelques principes directeurs peuvent être avancés pour s'engager avec efficacité dans un processus d'analyse, d'échange et d'écriture des pratiques professionnelles.

L'expérience montre qu'il convient en particulier de distinguer :

- l'analyse des pratiques du partage des pratiques ;
- le transfert des pratiques du transport des pratiques ;
- la capitalisation des pratiques de l'empilement des pratiques.

L'analyse des pratiques consiste à prendre du recul par rapport à son expérience. Elle relève de la réflexivité. Cette mise en mots est en fait une mise en concept. Elle ne se réduit pas à être un simple reflet de ce qu'elle est. Sa verbalisation ou sa modélisation contribue à l'organiser et à la structurer. La prise de recul du professionnel ne se limite pas à une simple observation passive, à un recueil de données. Ce travail d'explicitation n'est pas une simple reproduction, comme l'a bien indiqué le psychologue Jean Piaget en soulignant « que toute opération de la mémoire d'évocation comporte une réorganisation, autrement dit que la mémoire travaille à la manière de l'historien qui reconstitue le passé, en partie déductivement² ». De façon imagée et suggestive, il précise que « le sens commun se donne une idée tout à fait insuffisante (pour ne pas dire erronée) de la prise de conscience, en se la représentant comme une sorte d'éclairage qui projetterait la lumière sur des réalités jusque-là obscures, mais sans rien y changer d'autre (de même qu'une lampe de poche allumée en un coin quelconque rend brusquement tout visible sans modifier quoi que ce soit dans les positions ou les relations des objets) ».

Écrire ce n'est pas seulement « coucher sur le papier » (ou sur l'écran ! ...) un savoir qui serait préexistant : c'est produire des connaissances nouvelles et découvrir en écrivant. Le processus même de l'écriture est un processus créateur.

L'analyse des pratiques comporte trois temps fonctionnant de manière itérative et interactive :

- le moment de « l'explicitation » : c'est le moment de la narration. Il consiste à mettre en récit le cours d'actions ;

(2) Piaget, Jean, *Problèmes de psychologie génétique*, Dunod/Gonthier, 1972.

Éléments bibliographiques

Guy Le Boterf

Comment manager la qualité de la formation (en collaboration avec S. Barzuchetti et F. Vincent), Éditions d'Organisation, 1993.

De la compétence : Essai sur un attracteur étrange, Éditions d'Organisation, 1994.

De la compétence à la navigation professionnelle, Éditions d'Organisation, 1997 – 2000, 3^e édition.

L'ingénierie et l'évaluation des compétences, Éditions d'Organisation, 1998 – 2001, 3^e édition.

Construire les compétences individuelles et collectives, Éditions d'Organisation, 2000 – 2001, 2^e édition.

Guy Le Boterf a obtenu, en 1994, la mention spéciale du Grand Prix du livre du Management et de Stratégie.
Contact : guyleboterf@wanadoo.fr

– le moment de la « conceptualisation » ou de la « modélisation » : c'est un moment de reconstruction pour aboutir à des hypothèses d'invariants et à des modèles d'intervention. Il consiste à construire des « schèmes opératoires » (en d'autres termes : des façons de s'y prendre pour...), des modèles cognitifs valables pour des familles de problèmes à traiter, pour les familles d'événements auxquels il faut savoir faire face, pour des ensembles d'activités qu'il convient de savoir effectuer. Il ne s'agit pas de produire des théories scientifiques mais un savoir pragmatique généralisable ;

– le moment de la « transposition à de nouvelles situations » : c'est un moment de recontextualisation. Il consiste à mettre à l'épreuve de la réalité les concepts et les théories d'action élaborés dans le temps précédent et à les interpréter en fonction des nouveaux contextes d'intervention.

Ce mouvement en spirale aura également intérêt à faire appel à des emprunts externes à l'expérience immédiate du consultant pour enrichir et traduire les invariants opératoires. La confrontation avec des exigences, des expériences et des modes de pensée exogènes pourra trouver ici sa place et produire des effets bénéfiques. Des apports théoriques complémentaires et des raisonnements par analogie seront souvent à recommander.

Le partage ou la mutualisation des pratiques consiste à tirer parti de la comparaison entre diverses pratiques et à en faire une opportunité de création de savoir collectif. Il ne s'agit donc pas de se limiter à échanger ou à se communiquer des récits de pratiques. Il ne s'agit pas de se contenter d'informations réciproques ou de faire circuler des monographies ou des descriptions de cas. La mutualisation ne se cantonne pas à un objectif de communication. Son ambition va bien au-delà : elle vise à réussir des « transferts » et non pas à réaliser d'élémentaires « transports ». Le transfert n'est pas

le transport. Transférer n'est pas faire du copié/collé. Transférer, c'est créer du savoir collectif permettant d'améliorer les pratiques de chacun et de les faire converger.

L'exercice n'est pas évident : on peut exceller dans l'art du récit mais être faible sur sa conceptualisation ou sur sa théorisation. Plus un récit sera ancré dans les détails de son contexte, plus il rendra compte de sa particularité, plus il lui sera fidèle, mais plus il demandera au lecteur ou à l'auditeur un effort important pour « faire le pont » avec ses propres préoccupations et pratiques, et avec son contexte singulier. À l'opposé, si un récit prend trop de distance par rapport aux faits, plus il passera trop rapidement à une théorisation abstraite, plus il sera difficile d'en tirer des leçons pour l'action contingente. Un juste équilibre est à trouver. La pertinence est à mi-chemin entre la distance et la contingence.

Les articles décrivant des analyses de pratiques doivent donc à la fois mettre en évidence les caractéristiques particulières du contexte dans lequel elles ont été mises en œuvre et prendre la distance nécessaire pour proposer des concepts, des démarches et des méthodes pouvant faire l'objet d'un travail de transposition. Il s'agit alors d'entrer dans une écriture « en double piste », c'est-à-dire collant au cours d'action tout en explicitant ce qui sous-tend un tel cours.

La capacité de transfert est fondée sur un paradoxe : il faut savoir jusqu'où lâcher prise pour pouvoir donner prise, contextualiser pour rendre ensuite possible la décontextualisation puis la recontextualisation.

Le partage des pratiques doit permettre de mettre en évidence des « invariants », c'est-à-dire – pour reprendre l'expression de Jean Piaget – « ce qui ne varie pas lorsque tout varie ». Il s'agira alors de repérer progressivement les points-clés méthodologiques d'une démarche qui resteraient valables malgré l'évolution des contextes : ce sont des « schèmes opératoires », des « modèles » ou des « théories d'action » qui sont susceptibles de fonder la conduite et les stratégies d'intervention des consultants. Ces invariants peuvent concerner :

- des typologies de problèmes à résoudre ;
- des types de risques à prendre en compte ;
- des conditions de réussite à réunir ;
- les principales erreurs à éviter ;
- des variables d'action à utiliser ;
- des systèmes d'acteurs à prendre en compte ;
- des priorités ou des enchaînements à respecter ;
- des règles d'intervention ;
- des concepts à utiliser ;
- des « connaissances conditionnelles » (si... alors on peut prendre telle décision) à mobiliser...

La liste n'est en rien exhaustive. Elle montre cependant que l'identification d'invariants ne se réduit pas à une accumulation de récits ou de monographies

descriptives. Il s'agit de la création d'un savoir commun transférable, c'est-à-dire pouvant servir de source d'inspiration pour des opérations de traduction dans des contextes variés.

Le transfert ou la transposition à de nouveaux contextes ne saurait donc se réduire à une opération de généralisation. Il consiste en un processus de « particularisation » qui prend appui sur des invariants qui, eux, sont le produit d'un travail d'abstraction et de généralisation. Le transfert n'est donc pas une application directe, immédiate. Il faut passer par un détour pour accéder à la possibilité d'une réutilisation pertinente.

Il va de soi que l'analyse de pratiques et le partage des pratiques constituent deux processus complémentaires. Plus les consultants seront entraînés à l'analyse, plus ils seront préparés à s'engager dans une opération de mutualisation.

En conclusion : un projet au long cours

Le projet entrepris par l'équipe de consultants animée par le Cafoc de Créteil est un périple au long cours. Il faut sans cesse « revenir sur le métier ». Depuis l'ouvrage collectif *Pratiques de consultants* publié en 1997, de nouvelles étapes ont été franchies. La création de « théories d'action » est un travail de longue haleine ; il exige la durée de la mise à l'épreuve et l'opportunité de comparer une grande variété d'interventions. Le savoir collectif est en marche. Il ne débouche heureusement pas sur un livre de recettes mais sur une incitation à se saisir d'un ensemble d'enseignements tirés d'expériences pour se les approprier et aller plus loin. Ce devrait être un jeu « gagnant-gagnant » aussi bien pour les rédacteurs de ce nouvel ouvrage que pour les lecteurs qui prendront le temps de l'étudier et en feront une « source d'inspiration ».