

Vincent CRISTALLINI
Maître de conférences en Sciences de gestion
Revue Confiance – Amiens 2003

Le professionnalisme est-il source de confiances ?

INTRODUCTION

Un déficit de professionnalisme dans le monde professionnel

Il est étonnant de constater l'intensité de la demande de professionnalisme dans les entreprises et entre les différents acteurs socio-économiques, et de voir à quel point le professionnalisme est singulièrement absent de nombreuses situations et relations d'entreprises et de travail.

Tout un chacun peut mesurer régulièrement l'écart entre le message humainement profond d'une publicité, par exemple, et le marécage dans lequel il se trouve dans ses relations concrètes avec les représentants d'une organisation, dont on vantait les caractéristiques hors du commun, et particulièrement le professionnalisme.

Il s'agit donc d'un décalage entre l'intention des uns et la réalisation par d'autres. C'est aussi pour chacun pris individuellement, un décalage entre ses propres intentions et ses propres réalisations. C'est également un décalage entre des attentes, perçues ou non, et une offre réelle. Certains diraient qu'il s'agit de marketing, mais à une échelle globale dans l'entreprise. La moindre des relations comporte des attentes et une offre que ce soit en interne ou à l'externe. C'est aussi de la stratégie, c'est aussi de la gestion des ressources humaines.

Ainsi, chaque fonction de l'entreprise est concernée par le professionnalisme, mais aussi chaque métier, chaque entité, chaque catégorie. Le management lui-même est le premier concerné, dans la mesure où il pourrait constituer la force principale de développement et de sauvegarde du professionnalisme.

Un manque de professionnalisme est l'équivalent de la trahison d'une promesse, de la déception d'une attente, de la dégradation d'une image. C'est une perte des confiances. Nous aborderons le fait que la perte des confiances est une contre performance en soi, mais nous pensons aussi que la perte des confiances entraîne des contre performances économiques et sociales considérables dans les entreprises. En effet, le manque de professionnalisme n'est pas un état statique, c'est une spirale régressive extrêmement fulgurante et destructrice de valeur. Bidault (1998) rappelle d'ailleurs que c'est dans un environnement de confiance que les relations commerciales produisent les plus grands bénéfices pour les acteurs économiques.

Nos observations en entreprise nous ont appris qu'il y a très peu de conséquences objectives et significatives pour les personnes, aux comportements manquant de professionnalisme... puisque « faire son travail » est le niveau normal requis ou acceptable. Malheureusement, on constate fréquemment un phénomène d'accoutumance à des niveaux de performance et de professionnalisme médiocres et un manque d'interventionnisme décisif.

Pourquoi le manque de professionnalisme n'est-il pas toujours nommé comme tel ? Il est souvent ramené à des problèmes de caractère, d'amabilité, de sérieux... selon le ressenti de

celui qui subit un manque de professionnalisme. Ce qui finit peut être par laisser supposer insidieusement que l'on ne peut rien faire, les personnes étant ce qu'elles sont.

Dès lors, on n'en n'a pas fini du professionnalisme. Tant que des résultats déterminants n'auront pas été obtenus, le sujet n'aura été qu'effleuré. Certaines maladies font toujours des ravages, malgré les moyens considérables mis en œuvre par la médecine. Ce sont des maladies complexes et graves, ce n'est pourtant pas une raison pour se résigner.

Notre hypothèse de recherche est que le professionnalisme est source à la fois de **confiances** et de valeur ajoutée, fortes et durables. Le niveau de professionnalisme ne peut donc pas être laissé à l'appréciation personnelle des acteurs, il relève d'une véritable politique de management. L'amélioration des performances et le changement reviennent à accroître le niveau de professionnalisme dans une entreprise. Néanmoins, nous n'aborderons ici que la définition du concept de professionnalisme et la confiance.

Méthodologie de recherche

Notre méthodologie de recherche est la recherche-intervention. Cette recherche-action à visée transformative consiste à négocier un cahier des charges de l'intervention, qui prévoit des séjours répétés, par immersion de longue durée, dans les organisations. Ce type d'immersion autorise une variété d'occasions et de modalités de collecte des informations, tout autant qu'une variété et une hétérogénéité des formes d'expressions des données (entretiens, observations directes, analyse de documents).

Il s'agit d'implanter et d'acclimater des méthodes et outils, et de stimuler des transformations durables sur le mode de management et de fonctionnement d'une organisation (Plane, 2000). C'est au cours de ces occasions que le chercheur approche physiquement les micro-espaces où se produisent les phénomènes à observer, ce qui permet d'accéder à des sources d'informations aussi fiables que possibles.

Le mode opératoire de la recherche-intervention autorise l'alternance entre l'immersion dans l'entreprise et la distanciation qui permet de conceptualiser la problématique de recherche. Il s'agit de mieux comprendre l'objet en le transformant. Il y a concurremment et successivement création de connaissances et changement.

Nous avons choisi de développer le concept de professionnalisme sur la base de l'expérience acquise sur de nombreux terrains et d'illustrer nos propos par les résultats d'un cas. Wacheux (1995) rappelle que le choix d'une méthode par étude de cas est motivé, d'une part par un souci éthique, la volonté de comprendre l'essence des phénomènes, sans les a priori d'un cadre figé ; d'autre part par une position heuristique, la nécessité d'englober toutes les variables susceptibles de les expliquer.

Le texte comporte des phrases tirées d'interview menées dans une entreprise de télésurveillance de 700 personnes, auprès de la Direction, de l'encadrement et du personnel. Les interviews avaient pour objectif de laisser les personnes s'exprimer spontanément sur les dysfonctionnements qui grèvent la qualité de fonctionnement de leur entreprise. Ces phrases seront en italique et entre guillemets.

1. Y A-T-IL UN LIEN ENTRE CONFIANCES ET PROFESSIONNALISME ?

Les slogans, les publicités, les mailings des entreprises présentent du rêve de professionnalisme. « Chez nous un client c'est sacré... Votre satisfaction, notre objectif... ». Ces discours signifient faites nous confiance vous ne serez pas déçus.

L'écart entre la promesse virtuelle et la réalité vécue est souvent considérable pour un client interne ou externe de l'entreprise. N'importe quel citoyen vérifie ce phénomène tous les jours dans ses relations avec des commerçants, des administrations ou des collègues de travail par exemple.

11. Le concept de confiance

La littérature sur la confiance couvre de très nombreux domaines et de très nombreuses disciplines, tant ce concept est au cœur des activités humaines. Nous utilisons ce concept dans le cadre des **relations** professionnelles et plus particulièrement des relations clients-fournisseurs.

Les définitions de la confiance tirées de différents dictionnaires (Littre, Robert, Larousse) convergent vers l'idée de « se fier ». Cette idée-force nous intéresse particulièrement pour le sujet qui nous occupe. Peut-on se fier, peut-on avoir confiance dans les professionnels et leur travail ?

(Bidault, 1998, Coleman, 1990) rappellent que la confiance peut être considérée comme le **résultat d'un calcul** (démarche calculatoire). La confiance permettrait à des agents de conserver leur aptitude à faire des transactions. Bidault souligne que dans notre relation avec des professionnels, il y a une croyance dans les compétences et les **intentions** de l'autre. La confiance institutionnelle serait quant à elle une forme de confiance calculatoire poussée à son extrême selon Charreaux (1998). Il précise que la confiance fait référence à un **niveau de risque** que sont disposées à supporter volontairement les différentes parties dans une transaction. La théorie des jeux a largement développé cette dimension de calcul.

La notion **d'espérance** est fortement présente dans la confiance. C'est un sentiment d'espérance ferme, qu'on ressent quand on se fie à quelqu'un ou à quelque chose (Capet, 1998). C'est aussi l'attente en situation d'incertitude, que l'autre agisse en fonction de règles de comportement acceptables (Bidault et Jarillo, 1995, Allouche, 1998).

L'approche de Marchesnay (1998) est intéressante dans la mesure où il montre également ce que n'est pas la confiance. Pour lui, l'attitude opposée à la confiance est l'anti-conformisme à des règles du groupe, qui peut donner lieu à des **contre-conventions**.

Dans notre propre conception, la confiance est la réponse à des besoins (des normes, ou des conventions) implicites ou explicites. On reconnaîtra ici une des définitions de la qualité. Nous allons tenter de montrer que cette confiance-qualité est liée au professionnalisme.

12. Tous témoins du manque de professionnalisme mais peu enclins à changer

Le manque de professionnalisme des autres est plus visible que le sien, d'autant plus quand on le subit directement en tant que client. Des dizaines de diagnostics d'efficacité réalisés dans les entreprises montrent sans ambiguïté à quel point les acteurs sont enclins à repérer et à citer les lacunes des autres, mais ne jouent que très peu le jeu de l'autocritique consciemment ou non.

Il nous est apparu, au contact de ces situations dites professionnelles, que le manque de professionnalisme survient quand une personne agit en référence à sa personnalité et non en référence à son environnement. La personnalité signifie ici tout le poids de l'histoire de la personne qui a forgé ses schémas cognitifs et ses modes d'actions. Agir en référence à sa personnalité c'est faire comme on a appris, comme on a toujours fait ou comme « on le sent ».

Or, une question cruciale surgit immédiatement : pourquoi serait-on spontanément compétent en professionnalisme plus qu'en autre chose ? Selon certaines méthodes de communication, un accueil réussi comporte pas moins d'une trentaine de points clés. Il serait étonnant que tout un chacun les ait détectés et intégrés spontanément dans ses modes d'action. Nous en déduisons que le professionnalisme n'est pas l'opinion de l'un ou de l'autre sur une situation, mais une série de normes évolutives qu'il s'agit d'assimiler et qui sont évaluables. Ce qui requiert une volonté énergique.

13. Les intentions politiques dépendent du bon vouloir des individus

Les discours d'intention et l'annonce publique du professionnalisme d'une entreprise sont certainement sincères, même si les spécialistes de la publicité en rajoutent en termes de communication.

Cependant, il est clair que les responsables d'entreprise ne prennent pas toujours la mesure du fossé entre leur intention de professionnalisme et les efforts considérables et continus qu'il faudra produire pour l'obtenir. Ils ne voient pas suffisamment tout ce que cela implique comme énergie de décision et de passage à l'acte, de mobilisation des hommes... et de passion du détail. Dans un réseau national disposant de 30 agences, « un client c'est sacré » peut concerner plus de 300 personnes chaque jour, et des milliers de relations.

Une politique basée sur le professionnalisme ne peut se concevoir que quand les personnes de l'entreprise constatent une cohérence entre ce que l'on dit et ce que l'on fait.

Ainsi les personnes ne produiront pas du professionnalisme si on ne professionnalise pas leur environnement et le management : elles regardent comment elles sont traitées avant de décider comment traiter les autres.

14. Du léger doute sur des personnes à la perte de crédibilité d'une entreprise

Ainsi, l'acte compte plus que tous les discours. L'acte est commis par des représentants de l'entreprise qui portent entre leurs mains le professionnalisme apparent de leur équipe, de leur service, de leur entreprise.

Alors que l'on parle régulièrement de **la** confiance, en réalité le professionnalisme génère **des** confiances (un éventail). Ces confiances sont des séries d'assurances visibles. Autrement dit, la confiance dépend de très nombreuses confiances agglomérées, cumulées, stratifiées. On peut avoir confiance dans tel ou tel domaine et pas dans tel autre : la qualité d'accueil, l'écoute réelle, la qualité d'une réparation, le tenue d'un délai, la réalité d'un devis...

"Nos clients perçoivent nos dysfonctionnements, que ce soit au téléphone ou quand ils reçoivent des courriers inutiles. On perd beaucoup en crédibilité face au client. Cela nuit à l'image de l'entreprise."

"Quand il y a des nouveaux produits installés, on n'est jamais au courant. Lorsque les clients nous appellent, on passe pour des incompetents."

Le manque de professionnalisme d'une personne vis-à-vis d'un client peut générer des doutes sur l'ensemble des confiances. Si un professionnel réalise mal un accueil, on peut aussi douter de l'intérêt qu'il porte à la réparation d'un appareil qu'on lui confie, du prix qu'il va réclamer...

Une des plus grandes difficultés des entreprises dans ce domaine, c'est qu'une personne peut à elle seule, en tant que représentant, jeter l'opprobre sur l'ensemble de l'entreprise et briser la confiance qu'elle a instaurée avec son environnement.

2. QU'EST-CE QU'UN PROFESSIONNALISME PORTEUR DE CONFIANCES ?

21. Un concept historique sous-jacent

211. Définitions et dynamique du concept de professionnalisme

Le dictionnaire de la langue française précise que le professionnalisme est le fait d'être professionnel. Cette définition oppose le mot de professionnel à ceux d'amateur et de dilettante.

Le suffixe « isme » vient en outre consacrer, au travers du mot professionnalisme, la possibilité d'appartenir à la catégorie de ceux qui sont professionnels. Comme le fait de pratiquer comme un amateur conduit à l'amateurisme.

Pour ce qui concerne les sciences de gestion, le fait de franchir le seuil d'une organisation met en situation de professionnel puisqu'on troque sa casquette de citoyen avec celle du rôle et du métier à tenir. Ainsi, la transposition stricte de la définition dans notre discipline pose d'emblée des difficultés. En effet, la place tenue dans l'organisation confère naturellement le statut de professionnel et d'après le langage courant donne ipso facto l'appartenance au professionnalisme. Or, la vie des organisations montre qu'il reste aux acteurs à réaliser leur activité professionnelle avec qualité tous les jours, ce qui relève d'une conception moins automatique et plus exigeante du professionnalisme.

Bellenger (1995) est un des rares auteurs à traiter du professionnalisme en tant que tel. Il le décrit comme une **exigence saine** qui se décline en différents types de comportements et de valeurs. La consistance, l'écoute, l'engagement étant au nombre de ces comportements par exemple. Il montre à quel point le concept de professionnalisme nécessite une énergie et une détermination fortes pour ceux qui le pratiquent ou qui tentent de le développer.

Delattre (1998), dans ses travaux sur la professionnalisation des organisations à forte composante bénévole, considère que le professionnalisme d'une personne est la mise en œuvre d'un comportement (factuel) lors de son passage à l'acte. Il correspond à la réalisation d'actions par un acteur (individuel ou collectif) sous contraintes collectives et soumis au jugement des tiers. Un acte est congru s'il est pertinent, cohérent et convenable.

De nombreux auteurs anglo-saxons traitent du professionnalisme, dans une acception qui s'approche très fortement de la gestion des compétences et des habiletés. (Argyris, Wilensky, Raelin).

Il semblerait que le professionnalisme soit un sujet d'inspiration fondamental de nombreux auteurs en organisation et en gestion. Ils cherchent dans les systèmes d'organisation, dans les relations, les outils, les ressorts cachés de l'efficacité et parfois de l'efficience des organisations. Or, il apparaît que les comportements humains fondés sur le professionnalisme sont déterminants à cet égard.

212. Différentes voies pour une même quête : la réussite et l'efficacité

Notre objectif n'est pas de faire une revue de littérature approfondie, ni de replonger dans les classiques, mais de situer le professionnalisme dans le champ des concepts de gestion. Force est de constater que les auteurs ont cherché à développer le professionnalisme : à la fois dans leur analyse et souvent dans leur propre démarche qui consiste à ne pas se satisfaire de l'état des systèmes qu'ils observent.

Quand Fayol écrit les 14 principes de l'administration, il cherche à professionnaliser des pratiques empiriques de gestion et de management que d'aucuns auraient pu qualifier d'amateurisme. Quoique à leur manière certains cadres et dirigeants de cette époque aient pu faire preuve d'un grand professionnalisme. Taylor cherche le bon geste et à favoriser une forme d'entraînement, qui laisse supposer que le professionnalisme n'est pas inné. Maslow et Herzberg par exemple cherchent ce qui fait que l'humain donne le meilleur de lui-même ou non.

Tandis que les auteurs et plus généralement les chercheurs en gestion progressent sur la compréhension des mécanismes internes des organisations, la société évolue vers une tendance lourde de plus grande exigence. Il est largement admis que les clients ne se contentent plus de produits et services moyens. Et de manière encore plus forte la personne revendique le respect, la considération et le fait de ne pas être traitée comme portion congrue. Ainsi, à l'extérieur et à l'intérieur des entreprises se développe une demande quasi impérative de « meilleur traitement » par des clients qui ne sont pas prêts à admettre des produits et services quelconques. Il reste à explorer leur propre comportement de producteur de produits et services dans l'entreprise, pour mesurer la congruence entre leurs attentes et ce qu'ils sont prêts à donner eux-mêmes.

Le professionnalisme s'inscrit dans ce contexte et se rapproche de nombreuses thématiques de gestion. C'est le cas du marketing qui tente de s'approcher des attentes des clients. Tous les courants de la qualité qui se développent depuis plusieurs années déjà visent à développer en profondeur le professionnalisme dans les entreprises. On constate également que des approches telles que le projet d'entreprise, la culture, les valeurs, l'identité sont des tentatives pour stimuler une communauté vers une plus haute conception de la réalisation du travail. Les courants autour de la motivation, de l'implication, de la responsabilisation, du leadership tentent d'inviter les humains à une plus grande réalisation d'eux-mêmes, qui devrait conduire à des réalisations plus performantes de leur part. Même du côté de la gestion des ressources humaines, des techniques telles que le savoir-être ou le savoir-faire sont des sous-modalités du professionnalisme. Bref, donner envie, impliquer, normaliser, formaliser sont des tentatives pour mieux faire ce qui doit l'être.

Il reste que le thème le plus proche du professionnalisme dans la littérature est celui de l'excellence. A ce propos, Saielli et Vignon (1998) parlent même du professionnalisme d'une personne comme *vecteur* de son excellence. Ce thème crucial a malheureusement été sacrifié sur l'autel de la mode et des contre-modes en management. Aubert (1996), note que l'excellence est devenue une forme d'utopie managériale et un mythe inaccessible. Tout s'est passé dans ce domaine comme si certains auteurs présentaient l'excellence comme une solution, presque aisée, aux maux des entreprises, et que d'autres se sont attachés à leur montrer qu'il s'agissait d'une utopie. L'excellence a été rangée au rayon des idéologies alors qu'elle est, selon nous, un concept fondamental du progrès, de la qualité, de la réalisation de l'homme. La relativisation du concept d'excellence a conduit à rester sur place en termes de recherche de progrès décisifs sur le sujet même du professionnalisme. L'excellence n'est pas une solution, ce n'est pas non plus une manière d'agir, c'est un objectif.

L'excellence serait alors un idéal, tandis que le professionnalisme est une nécessité. Le contact répété avec les entreprises nous a résolument écarté de l'image idyllique des équipes motivées et joyeuses qui ont envie de se lancer à corps perdu dans l'innovation et le progrès. Le développement du professionnalisme serait plutôt un **travail** déterminé qui demande une **énergie** de tous les instants et renouvelée en permanence. Ceci pourrait être traduit par un slogan plus trivial : « Faites preuve de plus de professionnalisme et vous obtiendrez plus d'excellence ». L'inverse n'est pas vrai car le professionnalisme est le moyen de l'excellence,

cette dernière n'étant en réalité qu'un résultat. De nombreux auteurs sur le sujet de l'excellence, qui décrivaient des pratiques de mise en œuvre de l'excellence, décrivaient en fait le professionnalisme.

Des années de traque et de traitement des dysfonctionnements dans les entreprises, et surtout la conduite du changement aux côtés des acteurs dans l'entreprise, nous ont montré que le dilettantisme et l'à peu près sont très répandus. C'est le cas chez de très nombreux professionnels, parfois selon les moments, et à des degrés divers. Le professionnalisme est une manière de tracer une première voie modeste, progressive et réaliste vers l'excellence compte tenu de l'état dysfonctionnel et conflictuel des entreprises.

"On demande aux nouveaux opérateurs de savoir gérer une alarme au bout de deux jours. Ce n'est pas raisonnable. On fait de l'à-peu-près."

"Quand mes techniciens ne peuvent pas finir un SAV, ils n'appellent pas la Planification pour reprogrammer une intervention. Cela finit par traîner et on perd la trace des SAV."

"Je ne comprends pas que certains commerciaux ne connaissent pas les références et les tarifs des produits qu'ils vendent. Je perds dix minutes à chaque fois pour leur répondre."

"Les formations sur les nouveaux produits ne sont pas assez anticipées. Je suis sûr que l'ensemble des techniciens ne connaît pas les nouveaux produits."

"Aucune information sur les problèmes clients n'est communiquée au poste de contrôle. Nous traitons les appels 'sinistres' sans aucune connaissance du dossier."

213. Le professionnalisme est un concept omniprésent dans la vie d'une entreprise

Le professionnalisme est omniprésent dans toutes les situations d'entreprise puisqu'il s'agit de **qualifier ou d'évaluer** la qualité des **décisions et du passage à l'acte** des personnes.

Tout acte est produit avec un certain degré de professionnalisme puisqu'il met en jeu tous les mécanismes qui permettront de dire pendant et après l'action, si l'acte en question est empreint de professionnalisme ou non. Il en va ainsi de l'énergie et de l'entrain d'une personne, de son comportement vis-à-vis des autres. C'est aussi la méthode qu'elle emploie pour parvenir à ses fins. C'est l'expérience qu'elle retire et qu'elle capitalise de sa propre action.

Le professionnalisme est donc un concept « hologramme » qui donne un certain relief à n'importe quel acte, de n'importe quelle personne dans une organisation. Toutes les fonctions de l'entreprise (RH, comptabilité, production, qualité...) sont impliquées dans le professionnalisme. Toutes les personnes et tous les groupes sont soumis au jugement du professionnalisme. Les choix d'orientations stratégiques, d'organisation, d'investissement sont soumis au professionnalisme et auront un impact sur lui.

Si le concept de professionnalisme est omniprésent dans les entreprises, il s'agit de lever une ambiguïté sémantique. Les acceptions du mot professionnalisme ont largement dépassé la définition de base qui est le fait d'être professionnel.

22. L'opposition simple à l'amateurisme

L'opposition simple entre amateurisme et professionnalisme, dans la définition de base du professionnalisme est simpliste car elle est trop binaire. Elle signifie littéralement qu'un amateur n'est pas professionnel et par contrecoup qu'un professionnel a dépassé le stade amateur.

Quand on sait de plus que le mot amateur est très connoté par le plaisir et la recherche personnelle, on se dit avec un peu de cynisme que les professionnels sont donc des personnes vouées à s'ennuyer par obligation. Un humour de bon aloi nous dirait qu'il ne faut pas s'étonner de l'état d'être du monde professionnel aujourd'hui.

En fait, il s'est produit un saut logique tout à fait considérable en passant du mot professionnel au mot professionnalisme, comme si c'était un continuum, ce qui n'est pas le cas. Le professionnalisme serait un état de fait lié à la simple appartenance à la catégorie des professionnels. Alors que le professionnalisme est chargé de sens et de connotations variées liées à des comportements et des réalisations.

221. Des amateurs font preuve d'un grand professionnalisme

Comme nous l'avons dit plus haut, le vocabulaire ne suffit pas toujours à rendre compte de la réalité véhiculée par les concepts. Cela pourrait conduire à redéfinir certains mots dont le sens a évolué.

Lorsqu'un amateur fait de grandes et belles choses dans un domaine, on dit parfois que cela est digne d'un professionnel. Mais quand ces choses n'ont jamais été faites par un professionnel on tombe sur cette impasse de l'opposition simple entre amateur et professionnel comme grille de lecture de la qualité d'être et les réalisations d'une personne.

Le célèbre « travail de pro » résume trop mal le fait qu'il s'agit d'un travail de professionnel ... **ayant bien fait son travail** ! Donc d'un professionnel, par exemple, ayant fait preuve de professionnalisme. Plus généralement, toute personne est à même de faire preuve de professionnalisme, y compris un amateur, à l'occasion d'une activité quelconque. Le professionnalisme est plus que le fait d'être professionnel. C'est aussi le fait d'atteindre des résultats et de se comporter d'une certaine manière. Notamment de **se donner les moyens** de parvenir à un résultat.

Il conviendrait alors de distinguer clairement :

- le professionnel, qui est une personne qui fait sa vie autour d'un métier, parce que ses qualités reconnues ou supposées le lui permettent, à qui on opposera l'amateur dont une activité n'est pas le métier ;
- le professionnalisme, qui est une manière de se comporter et d'agir pour parvenir à des résultats, au sein d'une entreprise, d'une profession, plus globalement d'une organisation.

Nous proposons donc de positionner le professionnalisme comme un **concept** des sciences de gestion à part entière, qui mérite une étude approfondie. Ce qui le distinguerait d'un vague critère d'appréciation peu opérationnel ou anecdotique. Nous pensons au contraire que le concept de professionnalisme est fondamental.

222. Savoir mettre en œuvre les moyens d'arriver à un résultat

Le mot professionnel lui-même comporte plusieurs sens. Il regroupe les membres d'une profession par exemple. Plus subtilement, le langage courant a aussi induit l'idée que le professionnel sait faire avec ses mains, tous les artisans par exemple. On trouve aussi l'idée que toute personne qui réalise un travail bien fait est un professionnel.

Les couples [décisions/gestes] sont permanents dans l'activité d'un professionnel. Le professionnalisme va consister à les enchaîner efficacement jusqu'à un ou des résultats très

bons voire excellents. Le professionnalisme consiste aussi à évaluer, jauger et fixer les niveaux de résultats.

A force de galvauder le mot professionnel dans le langage courant ou celui des entreprises, et surtout de ranger les personnes dans des grandes classes professionnelles, on a induit l'idée que le professionnalisme était un acquis lié à l'appartenance à ces classes, ce que la réalité quotidienne contredit singulièrement dans de très nombreuses professions. De nombreuses certifications, groupements et autres labels viennent justement au secours du professionnalisme en nettoyant les mauvaises pratiques au sein même de ces professions. Le professionnalisme d'un professionnel reste toujours à démontrer.

Par cette logique d'appartenance, réservée à certaines professions de fait, on a fini par occulter le fait que tout acteur en organisation est un professionnel en puissance, dont on pourrait logiquement attendre et/ou développer le professionnalisme. Pourquoi certains métiers « nobles » ont-ils des **règles de l'art** et d'autres non ? La réponse est peut-être qu'un métier ne peut pas être noble tant que l'on n'a pas défini et démontré à l'environnement qu'il repose en effet sur des règles de l'art, et que cela se « voit » dans les résultats. Saielli et Vignon (1998) développent cette idée de normes sous-jacentes dans le professionnalisme. D'ailleurs, pour ces auteurs, ces normes qu'ils qualifient d'équations managériales, concourent à définir ce qu'est un « professionnel de l'excellence ». On constate de nos jours que de très nombreux professionnels se regroupent pour échanger sur leurs pratiques et leurs métiers, dans un mouvement général de meilleure définition des critères d'excellence dans leurs domaines.

223. Le professionnalisme est une combinaison de comportements et un véritable système de pensée

Le professionnalisme pourrait être vu comme la volonté et la capacité à formuler, faire évoluer et à mettre en œuvre clairement des règles de l'art dans son domaine d'action. Cela ouvre nécessairement un champ important dans la mesure où le professionnalisme ne repose pas sur une ou deux règles simples, des quasi-recettes. Si c'était si simple, le problème n'en serait pas à ce niveau dans les entreprises.

La notion de professionnalisme, les enjeux et les objectifs qu'elle sous-tend sont relativement aisés à appréhender intellectuellement. Ce qui la rend difficile à cerner concrètement c'est qu'elle embrasse un vaste champ d'expression qui relève parfois du détail, ce que d'aucuns appelleraient le « petit plus » :

- fabriquer un bien et un service avec un niveau de qualité ou de service irréprochable,
- connaître son sujet,
- s'organiser pour tenir un délai, une échéance,
- accueillir, recevoir, conseiller un client,
- se concerter et se coordonner avec des clients internes de l'entreprise,
- l'apparence et la capacité à communiquer,
- ne pas oublier,
- la manière de traiter un problème...

C'est la combinaison de ces comportements qui conduit au final à un résultat et à une lecture externe d'un niveau de professionnalisme, que nous avons qualifié de relief (ce qui donne du relief à son action).

Pour parvenir au final à un relief de professionnalisme significatif, c'est un véritable principe de vigilance et de détermination qui est à l'œuvre. Dans ce sens, le professionnalisme, même s'il est aussi autre chose que cela, est malgré tout un système de pensée. Saielli et Vignon (1998) précisent que les équations de l'excellence, en tant qu'ensemble de variables qui précisent les fondements du professionnalisme, interviennent comme un cadre cognitif des décisions quotidiennes.

23. L'émergence d'un concept à part entière

Les entreprises n'ont pas seulement besoin de bons professionnels. Leur réalité quotidienne montre qu'elles ont besoin de personnes qui font davantage preuve de professionnalisme. Nos recherches font ressortir un lien direct entre le niveau de dysfonctionnements et le niveau de professionnalisme d'une personne, d'un service, d'une entreprise.

Le professionnalisme recouvre des besoins incommensurables dans les entreprises au même titre que des concepts tels que la motivation. Cette dernière, au négatif, étant souvent un sous-produit du manque de professionnalisme des uns et des autres.

231. Faire son travail ne suffit pas

Le professionnalisme est jugé et apprécié au delà du service ou du produit : le produit est bien... oui mais l'accueil ! Le repas était bon... mais alors l'attente... La technologie est extraordinaire... mais l'appareil a été mal installé. Ce sont les séries de petits (ou gros écarts) qui sont les indicateurs d'un manque de professionnalisme.

"Sur le poste de contrôle de F., le matériel est rapidement saturé d'écoutes. Nous devons alors nous débrouiller pour que les clients ne s'aperçoivent pas que l'on n'a pas écouté."

"Aux postes de contrôle, on ne peut pas gérer correctement toutes les alarmes par manque de capacité de notre système téléphonique. Cela crée des clients mécontents."

Le professionnalisme consiste à être pleinement conscient qu'au fond, dans toute situation de travail, on répond à des attentes. Simplement faire son travail peut laisser ses clients avec un sentiment d'inachevé ou de mal fait. Il y a un côté symbolique puissant dans le professionnalisme, la personne en activité représente (ou symbolise) plus qu'elle même. Elle est porteuse d'image et de satisfaction pour son service, son métier, son entreprise, sa profession.

De fait, il existe des règles ou des normes du côté du client pour jauger explicitement ou implicitement le professionnalisme qui lui est accordé :

- le client juge le contenu de la prestation, la réalisation même du travail, du produit, du service,
- le client juge le comportement qui accompagne le rôle, le mandat, la représentation qu'exerce une personne.

L'impression d'avoir bien fait son travail ne peut pas satisfaire le professionnalisme tant que l'on n'a pas interrogé son environnement interne et externe pour connaître son évaluation à ce sujet. Or, il est rare qu'un professionnel mène cette enquête sur ses pratiques, hormis dans des démarches structurées, ponctuelles et globales d'études de marché ou de satisfaction. C'est aussi le cas parfois dans certaines démarches qualité. Dans le secteur sanitaire et social, c'est même le législateur qui a formulé des mesures impératives pour développer le professionnalisme dans les établissements (Cf. Loi du 2 janvier 2002 par exemple).

232. Marketing/fonction vitale de vente : négocier avec son environnement

Si chaque professionnel d'une entreprise devait vivre de sa propre production, sous entendu de la vente de son travail et de son comportement à son environnement, certains acteurs seraient probablement en grande difficulté avec leur fonds de commerce.

On peut se servir du concept de fonction vitale de vente pour affirmer la fonction de vente comme primordiale dans la vie d'une personne et d'une organisation. La fonction vitale de vente se définit comme la nécessité pour un système vivant (une personne ou une organisation) de vendre quelque chose à son environnement, pour assurer sa propre survie et son propre développement. Cette vente concerne tout autant des objets, que des idées ou des projets. Dans son acception la plus forte, ce concept suggère que le fait de ne pas vendre quelque chose qui peut être utile à son environnement est une forme de mépris.

Le professionnalisme est une forme de vente par la recherche d'harmonie avec son environnement. C'est d'une certaine manière l'expression d'une des formes de vente les plus accomplies, empreinte d'une vision élevée de la relation et notamment de la relation d'échange. Elle respecte fortement le partenaire et elle élève celui qui commet l'acte.

"Le calcul des rémunérations fait que les commerciaux doivent faire du chiffre en fin de mois. Quand les contrats sont signés à l'arrache, ça pose des problèmes dans la gestion administrative."

"L'entreprise a des méthodes peu catholiques. On fait des faux procès-verbaux d'installations et quand il faut transmettre le message aux techniciens, ce n'est pas toujours facile de leur expliquer."

"Lorsque les alarmes sont mal gérées, nous perdons du temps à inventer des excuses pour les clients."

Le professionnalisme s'oblige lui-même aux résultats les plus élevés, de ce fait il donne confiance. Quand bien même un résultat n'est pas atteint, le professionnalisme a malgré tout prouvé que l'intention de bien faire était avérée, ce qui entretient la confiance.

Le professionnalisme tisse des liens durables qui consolident le positionnement stratégique d'une personne ou d'une organisation dans son environnement.

233. Devenir un agent de transformation et d'efficacité

Les niveaux de dysfonctionnements et les comportements observés dans les organisations nous ont amené à conclure que le professionnalisme n'est pas la qualité la plus **répandue** ou la plus **permanente** dans la vie professionnelle.

On peut rêver du professionnalisme comme on a rêvé de l'excellence ou de la qualité totale, sans jamais l'obtenir, sauf à **incruster** ce concept dans le management des organisations. Nous parlons ici de la formation des futurs managers au professionnalisme et à la conduite du changement dans les organisations.

Si l'on admet l'omniprésence du professionnalisme développée plus haut, la qualité du management d'une entreprise est tout autant concernée que n'importe quel autre métier par son propre niveau de professionnalisme. Cette nécessaire cohérence signifie que faire preuve de professionnalisme, c'est aussi défendre autour de soi le principe du professionnalisme. Autrement dit, ce n'est pas seulement faire ou tenter de faire bien soi-même, ce qui reviendrait simplement à « faire son travail ».

Le professionnalisme n'est donc pas seulement un concept pour la personne du professionnel, c'est un concept utile à la vie des équipes dans les entreprises.

234. Pour une définition multi-facettes du professionnalisme

L'exploration du concept de professionnalisme nous conduit non seulement à expliciter comment il s'exprime, mais à le définir. Cette tentative nous a montré qu'il y avait deux manières de définir le professionnalisme. Soit on le définit d'une manière simple mais réductrice, qui présente l'avantage d'être mémorisable. Soit on le définit de manière stratifiée et complète pour rendre compte de toutes ses facettes. Nous avons concentré nos efforts sur la deuxième option, tout en proposant malgré tout une définition simple.

Le professionnalisme est un comportement d'exigence vis-à-vis de soi-même et des autres qui sacralise (qui est digne d'un respect absolu) les activités et les relations humaines, en produisant des performances sociales et économiques relativement supérieures.

Cette définition peut être commentée au travers de tout ce qui s'y oppose. Le professionnalisme n'est donc pas l'économie de soi, les jeux d'intérêts particuliers, les jeux pervers. Ce n'est pas non plus l'entretien des conflits, la déloyauté professionnelle, le manque de modestie, les faux-semblants. Il ne s'agit pas non plus de résistance au changement, de raison du plus fort, de mesquinerie et de jalousie.

Legault (1999) rapproche très fortement le professionnalisme de l'éthique. Il considère qu'il existe chez l'être humain une compétence éthique susceptible de développement. Il s'appuie sur la notion de décision responsable, dans laquelle la responsabilité est la capacité à répondre de sa décision devant autrui. Notre conception du professionnalisme va dans ce sens, dans la mesure où une extension de notre définition signifie que la manque de professionnalisme est un profond manque de respect vis-à-vis de soi-même et des autres, par le simple fait qu'il attire vers le bas plutôt que vers le haut, relativement.

"Il n'y a aucun contrôle sur le travail réalisé. Par exemple, le service courrier n'a pas de raison de s'inquiéter s'il ne répond pas à un client, car personne ne pourra identifier qui a fait quoi."

"Les secrétaires sont totalement autonomes. Il n'y a pas de permanence le midi et elles peuvent arriver en retard sans problème."

"Aujourd'hui, les commerciaux ont tendance à abuser de non-dit en clientèle pour faciliter la vente. Mais pour pérenniser notre parc, il est nécessaire de réaliser des ventes propres et sans ambiguïtés."

"Il est difficile de faire sortir les commerciaux de leur moule. Pour eux, tout ce qui ne rapporte pas de l'argent à la fin du mois est une perte de temps."

"La politique commerciale fait que l'on vend n'importe comment, sans explication et en racontant n'importe quoi pour pouvoir vendre."

"Comme tout le monde touche des commissions à chaque visite chez un client, qui a intérêt à bien faire son travail la première fois ? Il est plus rémunérateur de revenir voir le client une seconde fois. Je trouve ce système malhonnête ."

"Il y a certains dysfonctionnements entre le Commercial et le Technique. Il s'agit de conflits et d'un manque de respect les uns envers les autres."

"Les horaires de réunions ne sont pas respectés. Il y a un manque de respect des personnes et toute l'agence en pâtit."

"La nouvelle mode, c'est l'échange de mels, qui permet, comme on ne voit pas la personne, de s'insulter."

Même si cette définition nous paraît être un concentré très proche de notre conception du professionnalisme et donc de son absence forte dans les entreprises, elle n'est du reste pas assez opératoire.

Une définition multi-facettes du professionnalisme pourrait être traduite au travers des sept points suivants :

A- C'est une **énergie individuelle** qui s'appuie sur et qui s'exprime par : une très grande **rigueur et une exigence dans l'action (A1)**, un très fort **respect (A2)** de son environnement, une forte capacité à **se donner les moyens** de parvenir à des objectifs (**A3**) et une passion pour les **progrès et le perfectionnement (A4)**. (Principe de RESULTAT SUPERIEUR)

Une personne qui fait preuve de professionnalisme utilise son énergie personnelle pour transformer son environnement. Elle cherche à produire des actes décisifs, tout en conservant la coopération active de son environnement. Elle obtient des performances supérieures relativement à ce qu'elles auraient été naturellement, sans professionnalisme.

"Aujourd'hui, les techniciens nous donnent des fiches client qui ressemblent à des torchons. Il nous est difficile de saisir des informations fiables et, souvent, cela se retourne contre nous."

" Aux archives, nous recevons des demandes mal formulées et incomplètes qui nous obligent à faire des recherches sur le module informatique."

B- C'est la mise en œuvre de **règles de connaissance et d'action** (au sens d'un système expert et des algorithmes), leur formalisation et leur capitalisation, qui conduisent à des **résultats** peu communs. (Principe de METHODE)

Le professionnalisme est une série de compétences fines, qui sont déterminées par des modes opératoires, des façons de procéder. Si l'on parvient à faire émerger ces pratiques et à les formaliser, on peut alors les transférer. Ce principe du professionnalisme permet de s'extraire de la vision strictement comportementale du professionnalisme, qui laisserait croire qu'il s'agit de qualités innées ou tout du moins extraordinaires, de personnes hors du commun. Ces personnes sont simplement plus sensibles à l'observation et la mise en œuvre de règles efficaces.

"Il n'y a pas de canevas type de propositions commerciales communes aux agences. Il y a vingt et une agences, vingt et une façons de faire une proposition."

"La culture orale est très forte dans la société. Cela pose des problèmes surtout en cette période de transition et de mutation, où le travail nécessite encore plus de rigueur."

"On vient de s'apercevoir que tous les frais de raccordement n'ont pas été prélevés par la comptabilité, et personne n'a essayé de comprendre pourquoi. Il faudrait comprendre les erreurs pour éviter de les faire deux fois."

C- C'est la **qualité de réponse à des attentes** explicites ou implicites de clients internes ou externes, par delà les enjeux et intérêts personnels. (Principe d'IMPLICATION)

Ce principe pourrait se formuler comme la capacité pour une personne de faire son affaire de la réussite et de la qualité d'une opération. La personne prend en charge la qualité de

service en s'impliquant personnellement dans son obtention. Ce qui est l'inverse de se justifier ou de se décharger sur d'autres, jusque et y compris sur le client.

"Personne n'est responsable dans cette entreprise. Comme tout le monde travaille dans son coin, personne ne veut résoudre les problèmes sous prétexte que c'est un autre service qui l'a créé."

D- C'est la sauvegarde à tout prix de **l'image** même de professionnalisme, de **sérieux**, de courtoisie, d'esthétique, de bienséance, d'honorabilité. (Principe d'IMAGE)

Puisqu'il est détaché des enjeux partisans, du copinage et des manœuvres dilatoires, le professionnalisme s'appuie sur la probité qu'il génère par sa propre action saine et déterminée. Le professionnalisme se forge naturellement une image positive et il est à même de la sauvegarder plus aisément lorsqu'elle est attaquée.

"Dans ce métier de la sécurité, on devrait donner des gages de sérieux autres que ces guerriers qu'on envoie pour ramener des contrats. Il faut valoriser cette profession, en commençant par les personnes, pour sortir de ces images primaires."

"Il y a un manque de matériel et de pièces détachées en stock. Alors, quand le technicien a fait deux heures de route pour aller chez un client, il bidouille techniquement tant bien que mal, et ça peut entraîner des litiges avec les clients."

"Les règles et les procédures sont très souvent transgressées par nos dirigeants, qu'elles concernent le business ou la gestion du personnel. Est-ce une volonté d'exercer le fait du prince ?"

E- C'est le choix de faire, à un instant donné, ce que l'on estime être **la réalisation la plus élevée** pour soi ou pour les autres. (Principe d'ESTIME)

Le professionnalisme ne se contente pas du minimum vital, de l'à peu près. Il fait ce qui est nécessaire pour aller au bout des règles de l'art telles qu'elles existent ou qu'elles sont connues explicitement ou implicitement.

"Je suis souvent choquée quand j'en entends certains qui disent voilà j'en ai fait assez, j'en ai marre, ça fera ce que ça fera."

F- C'est la capacité à être précis et minutieux dans la prise d'information, la prise de décision et le passage à l'acte. (Principe de PRECISION)

Le professionnalisme consiste à passer sous contrôle ce que le naturel aurait tendance à laisser dériver, à rendre chaotique, désorganisé, imprécis. Laisser au hasard et laisser « courir » sont les antithèses du professionnalisme. En ce sens, le professionnalisme est une puissante force d'organisation et d'intervention sur les événements.

"Quand vous demandez une information à quelqu'un, si vous ne vérifiez pas l'information en retour, vous êtes sûr de vous planter !"

"Avec mon chef quand on traite d'un sujet c'est toujours on verra, on va s'en occuper. Quinze jours après il n'y a toujours rien de fait."

"Quand les techniciens font remonter des plaintes des clients, ce n'est jamais clair. Il faut toujours fouiller pour comprendre ce qui a bien pu se passer."

"Dans les réunions c'est affligeant, ils sortent tous des chiffres dont ils ne sont jamais sûrs parce qu'ils les sortent au petit bonheur la chance de leur tête. Et c'est avec ça qu'on prend des décisions stratégiques !"

G- C'est la capacité à **obtenir d'autres personnes** les six points précédents. (Principe de CONTAGION)

Le professionnalisme est aussi une responsabilité, dans la mesure où celui qui a la conscience d'un phénomène en devient en quelque sorte un messenger pour les autres. Le professionnalisme va donc consister à ne pas laisser faire certaines choses, à apprendre ou transférer des pratiques et à être exemplaire.

CONCLUSION

Les professionnels semblent inconscients ou insensibles au fait que le **travail génère toujours des niveaux et des qualités de relations** entre des personnes, qui sont générateurs à court et moyen termes d'un niveau de performance. Lorsque l'acte professionnel est terminé, le niveau de professionnalisme continue de produire des effets dans l'espace et dans le temps.

Tout produit, et par conséquent tout service, est une relation. Cela signifie qu'à tout objet ou à toute prestation visible est associée une relation immatérielle de professionnalisme. Le professionnalisme est un puissant bâtisseur ou destructeur de confiances.

Par définition, le travail d'une personne n'est pas réalisé pour elle-même, sinon il ne s'agirait pas d'une relation professionnelle. Dans sa production personnelle, un professionnel est **un fournisseur**. Qu'il le veuille ou non, ce professionnel est en relation. L'idée de simplement fabriquer un produit ou de faire une prestation est une hérésie car le client ne regarde pas seulement le produit ou la prestation mais la manière dont il est traité. Le professionnalisme peut alors être considéré comme une relation intime et subtile entre un fournisseur et un client. Pour ce qui nous occupe, tout dans le produit respire ou non le professionnalisme : son coût, les délais, sa vente... Produire un acte professionnel revient à rendre un service, à traiter quelqu'un d'une certaine manière.

Le discours incantatoire de la qualité et de l'excellence trouve ses limites dans l'autosatisfaction des personnes ou leur manque de clairvoyance. C'est dans le **management, actif, délibéré et transformateur**, que se trouve probablement une source profonde et puissante d'amélioration effective du professionnalisme.

BIBLIOGRAPHIE

Allouche, J. et Amann B., La confiance : une explication des performances des entreprises familiales, In *Economies et Sociétés*, Sciences de gestion, Série S.G., n°8-9/1998, pp. 129-154

Argyris C. & Schön D. A., *Theory in practice : increasing professional effectiveness*, Jossey-Bass Publishers, 1974, 224 p.

Aubert, N., L'entreprise comme instance de création existentielle : aspiration et désillusions, in PAUCHANT T.C. (et collaborateurs) : *La quête du sens* – Editions Québec/Amérique, pp. 101-120, 1996

Bidault, F., Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique, In *Economies et Sociétés*, Sciences de gestion, Série S.G., n°8-9/1998, pp. 33-46

Capet, M., La confiance des salariés dans le patron, In *Economies et Sociétés*, Sciences de gestion, Série S.G., n°8-9/1998, pp. 155-167

Charreaux, G., Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises, In *Economies et Sociétés*, Sciences de gestion, Série S.G., n°8-9/1998, pp. 33-47

Cristallini, V., Apport du concept d'énergie humaine de transformation à l'analyse des performances d'une organisation, In *Economies et Sociétés*, Sciences de gestion, Série S.G., n°28, pp. 171-198

Cristallini, V., Le rôle des cadres dans le contrôle et l'autonomie. Du contrôleur gardien d'une exécution minimale au pilote porteur d'énergie de transformation, In *Actes du 10^{ème} congrès de l'AGRH : La GRH : contrôle et autonomie*, 1999

Degot, V., Contribution à l'étude du symbolisme dans l'entreprise et la société contemporaine, *Direction et gestion*, 1990

Delattre, M., *Contribution du management socio-économique à l'amélioration de la performance d'une organisation nationale à but non lucratif produisant des services sportifs*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Lumière Lyon 2, 1998

Dubois J-M., *Professionnalisme des agents de fabrication Rhone-Poulenc Agrochimie Villefranche : développement de l'autonomie et de la responsabilité*, in *Qualité du Conseil et Mutation du Secteur Public*, Actes de colloque, Economica, 1995.

Friedson, E., *Professionalism: Theory, Prophecy and Policy*. Chicago: The University of Chicago Press; 1994.

Hensel W.A., *Teaching Professionalism. Passing the Tocken*. Acad.Med 1996; 73: 865

Legault, G.A., *Professionnalisme et délibération éthique – Manuel d'aide à la décision responsable*, Collection Ethique, Presses de l'Université du Québec, 1999

Marchesnay, M., *Confiances et logiques entrepreneuriales*, In *Economies et Sociétés*, Sciences de gestion, Série S.G., n°8-9/1998, pp. 99-118

Millet G., *Apport des organisations professionnelles aux consultants et règles de travail*, in *Qualité intégrale de l'entreprise et professionnalisme des consultants*, Acte de colloque, 2^{ème} session, 1989.

Plane, J.M., *Méthodes de recherches-interventions en management*, L'Harmattan, 2000

Robbins, A., « *L'éveil de votre puissance intérieure* », Edi Inter, 1993

Schön, D. *La Formación de los Profesionales Reflexivos.*, Barcelona: Paidos; 1992.

Wacheux, F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Coll. Gestion, 1996