

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

5. Il coopère efficacement et fait appel si nécessaire à des ressources qu'il ne possède pas lui-même pour comprendre et agir

Un professionnel ne peut pas tout savoir. Il doit être capable de mobiliser en temps opportun, non seulement ses propres connaissances et savoir-faire, mais également ceux de ses réseaux professionnels. Sa compétence ne dépend pas seulement de ses propres ressources mais aussi de tout un réseau de relations personnelles, de personnes ressources, de banques de données, de guides d'action, de documents à portée de main. Il n'est plus possible à un professionnel d'être compétent tout seul.

Le rhizome plutôt que la racine unique

La compétence relève de moins en moins du modèle de la racine unique, mais de celui du rhizome qui se développe en recherchant les autres racines pour se combiner à celles-ci. Elle dépend des réseaux de savoirs auquel il appartient. On est proche de la notion *d'invisible collègue* à laquelle se réfèrent les Anglo-Saxons. L'expertise d'un professionnel est autant sociale qu'individuelle. Sa mémoire est une mémoire de réseau. Elle représente ce qu'il est capable de mobiliser comme compétences ou connaissances, là où elles se trouvent.



Prenons quelques exemples

- Chez Sollac une base de connaissances a été mise en place depuis 1992. Elle contient des fiches de traitement des problèmes avec les coordonnées des experts qui peuvent être consultés à propos des défauts rencontrés dans la fabrication de l'acier.

- Le Centre de Ressources Technologiques de Renault a créé sous intranet un annuaire des savoirs et des expertises. Des informations relatives à la concurrence sont par ailleurs accessibles dans la base Baccara du centre d'Analyse de la Concurrence.
- Chez Cofinoga, les connaissances des chargés d'études spécialisés dans l'acceptation des crédits ont été modélisées et capitalisées dans un dispositif informatique.
- Chez Volvo Cars Europe Industry, tous les deux mois dix personnes issues de dix groupes se réunissent sur une « plate-forme d'échanges ». Chaque groupe doit décrire ses travaux et réalisations aux autres groupes.
- Le sous-traitant automobile Faurecia a développé un dispositif intranet s'appuyant sur un réseau d'experts qui peut être mobilisé, au sein des ateliers, à partir de terminaux.
- Dans le domaine médical, le travail en réseau tend à devenir une composante de la professionnalité. Face à un incident chirurgical ou à une situation atypique rencontrée, le chirurgien ou le médecin ne peut plus se contenter de déclarer qu'il n'a jamais rencontré ce cas. Le patient et son entourage attendront de lui qu'il consulte les banques de données existantes, qu'il utilise des moteurs de recherche pour repérer si un cas semblable ne s'est pas présenté dans diverses parties du monde, y compris dans celles très éloignées de son lieu d'exercice.
- Dans le domaine de l'épileptologie, tout un réseau de spécialistes s'est constitué pour échanger sur des cas rencontrés, sur des décisions prises, sur les enregistrements divers qu'ils réalisent (électroencéphalogrammes, vidéo, IRM, examen SPECT...).
- Le pilotage d'un avion de ligne dépend non pas de la seule compétence individuelle du pilote mais de la compétence distribuée entre le pilote, le copilote, le navigateur, les contrôleurs au sol.
- Les responsables de formation des Banques Populaires ont à leur disposition un intranet nommé Cyber Nef. Celui-ci leur propose un ensemble de ressources qui peuvent leur être nécessaires pour exercer leur métier : des informations sur les obligations légales et la convention collective, une base de données sur les ressources

pédagogiques en bancassurance (media-banque), un observatoire des métiers de la banque comprenant les 277 emplois du groupe et un dictionnaire des 80 activités et 600 compétences requises, un « photoscope » permettant d'entrer en relation avec des collègues de travail, une bibliothèque d'images.

Les exemples pourraient être multipliés. Ils montreraient que l'action efficace d'un professionnel dépend pour une large part de la qualité du couplage entre la mobilisation adéquate de ses ressources incorporées et l'utilisation des ressources de son environnement. Il faut être « branché » pour ne pas courir le risque d'être un jour exclu. Ceux qui ne sauront pas utiliser et même se constituer des réseaux de ressources seront vite les « largués » de la compétence.

La fuite des cerveaux est une perte de réseaux

Un professionnel privé des réseaux de ressources de son environnement ne peut plus agir avec compétence. La compétence du professionnel dépend en quelque sorte de la richesse du tissu social, matériel, humain, symbolique auquel il appartient. Entretenir ou développer sa compétence, c'est aussi contribuer activement à se créer un environnement favorable : constitution de réseaux, acquisition d'outils de communication à distance, recherche de banques de données...

Lorsque des professionnels quittent une entreprise, ils partent non seulement avec leurs compétences mais aussi avec leurs réseaux. La ressource immatérielle de l'intelligence et de la compétence ne dépend pas seulement des neurones des cerveaux mais aussi de multiples synapses sociales. La fuite des cerveaux est aussi une perte de réseaux.

C'est bien là une des limites que rencontrent les cognitivistes quand ils cherchent à coder dans des systèmes experts l'expertise des praticiens. Les compétences ne sont pas réductibles à des ressources individuelles. L'expert tire ses connaissances des échanges qu'il effectue avec ses collaborateurs. Sa compétence est toujours le fruit d'une combinaison nouvelle obtenue par confrontation avec d'autres compétences individuelles mises en commun.

Le milieu culturel comme ressource

Le professionnel sait tirer parti des ressources que lui offrent sa ou ses cultures d'appartenance (modèles, représentations, analogies...) et dont il se servira pour mettre en œuvre ses processus cognitifs. D'une façon générale, nous pensons avec les métaphores, les analyses, les images de notre environnement.



Prenons quelques exemples

Concernant par exemple les tentatives de compréhension du fonctionnement du cerveau, Searle nous rappelle plaisamment que tous les modèles explicatifs ont été historiquement dépendants des technologies existantes : Freud compare le cerveau à un système hydraulique, Sherington à une installation de télégraphe, Leibniz à un moulin, sans compter les Grecs qui l'assimilaient à une catapulte... de quoi être modeste sur les analogies actuelles avec l'ordinateur digital ! Insertion culturelle large qui explique que beaucoup de découvertes scientifiques ont été effectuées indépendamment les unes des autres et simultanément en plusieurs lieux de la planète. Si Newton n'avait pas existé, il est fort probable que des Bernoulli, Maupertuis, d'Alembert ou Euler auraient pris sa place.¹

6. Il tire régulièrement les leçons de l'expérience pour transposer et apprendre à apprendre

Mettre en œuvre une triple boucle d'apprentissage

Le professionnel compétent sait tirer les leçons de l'expérience. Plus précisément, il sait transformer en expérience les situations vécues. Il fait de sa pratique professionnelle une opportunité de création de savoir. Le professionnalisme est un produit de l'expérience. C'est

1. Searle, J. R. : « *Du cerveau au savoir* », Hermann, 1985.