

La mobilité, atout maître

Multiplier les horizons pour construire un savoir-faire

Témoignage

Pierre Boesch, actuellement chargé de mission Biodiversité à la Diren Guyane, a occupé pendant huit ans le poste de chef de secteur du Parc national de Port-Cros, sur l'île de Porquerolles, habitant l'île à l'année.

Le moteur principal du parcours professionnel de Pierre a été le désir d'apprendre de nouveaux savoirs. Au fil de sa mobilité, de poste en poste, il est devenu l'entrepreneur de sa compétence.

« À Porquerolles, mes missions étaient celles d'un gestionnaire d'un territoire de 1 250 ha. La prise en compte de la gestion d'un périmètre marin de 500 m à partir des côtes est intégrée aux missions confiées au parc national. » Sa mission comportait les fonctions d'encadrement et d'animation d'une équipe pluridisciplinaire, la gestion et l'application des documents de programmation, la gestion du budget, l'organisation générale de la surveillance du domaine affecté au parc, l'harmonisation des actions avec le Conservatoire botanique national méditerranéen, les travaux de génie écologique, etc.

C'est lors de ses différentes fonctions antérieures (instituteur, agent technique de l'Office national des forêts dans l'Oise puis en Gironde au domaine départemental d'Hostens, agent ONF mis à la disposition du Parc national de Guadeloupe comme garde moniteur, promu technicien des parcs nationaux par concours et nommé chef du service Équipements et travaux en Guadeloupe), qu'il s'est constitué un potentiel évolutif de savoir mobilisable. La richesse de son parcours professionnel lui a donné la capacité de traiter la complexité ordinaire des situations professionnelles rencontrées. Il tire ses savoirs des échanges qu'il anime avec ses collaborateurs : « Nous apprenons en permanence, autour de récits professionnels, de situations complexes à traiter. » Son goût pour le partage des savoirs afin de garantir un service public qualitatif est une composante importante de son engagement professionnel.

Sans compter la forte motivation à rendre un service qualitatif, que nous pouvons traduire par « éaction » ou capacité à vouloir agir. Tout dans son discours semble nous dire : « Pour rester toujours le plus professionnel possible, la mobilité est nécessaire, voire indispensable. » ■

Mieux gérer les savoirs, c'est peut-être le grand défi qui est lancé à notre société du 21^e siècle pour affronter les aléas, l'instabilité, la diversité grandissante des missions. Autour de chaque métier, nous pouvons voir apparaître une montée de la complexité dans la façon d'analyser le réel, désormais métissé de technologies, sous plusieurs angles de connaissance. Une forte expérience des territoires est indispensable pour les métiers de gestionnaires d'espaces naturels (géographique, technique, institutionnelle, sociale...), afin de rendre compte des situations et de tenter d'en maîtriser le devenir. C'est bien là que se joue l'acte de professionnalisation, lequel ne pourra se constituer progressivement en savoir expert qu'autour d'un parcours professionnel. C'est là que la mobilité professionnelle devient un atout central. En quoi la mobilité permet-elle de répondre aux contextes de travail inéluctablement complexifiés ?

La compétence professionnelle est en fait « un potentiel actionnable » qui consiste à savoir mettre en action des savoirs divers et hétérogènes qui ne s'inscrivent pas dans un univers formel mais qui sont constitués par des situations singulières, engrangées au fil du parcours professionnel. Ce sont des savoirs en continuelle recombinaison qui peuvent être analysés sous plusieurs angles.

La compétence repose sur la capacité à créer du savoir.



© D. Bassarigette - PN Vanoise

1. La capacité à témoigner des origines de ses savoirs : prendre conscience des nombreuses situations significatives, aléas, situations problèmes, dans des contextes bien différents, qui ont construit un savoir-faire. « La compétence est un agencement et non un geste élémentaire. Être compétent, c'est savoir enchaîner et même savoir improviser des enchaînements », écrit Guy Le Boterf¹.

2. La capacité à créer du savoir : sans doute la pierre angulaire de la compétence. Au travers de son parcours professionnel, il faut combiner une typologie de savoirs et savoir-faire (environnementaux, procéduraux, relationnels, techniques, communicatifs, opérationnels, etc.), pour, à chaque fois, déclencher le savoir-agir approprié.

3. La capacité à capitaliser, préserver, adapter, les ●●●

Piloter le navire

Professionaliser, c'est prendre conscience, en tant que manager, que chaque personnel devra être confronté à une multitude de situations significatives afin d'acquiescer la faculté de transposer les savoirs acquis dans une situation nouvelle. C'est pour cela que chaque organisation doit prendre très au sérieux « les parcours d'intégration » (ou « en immersion »), lors d'une mobilité.

Ci-dessous donc, quelques balises pour envisager un véritable management des savoirs professionnels :

- Préparer chaque personnel à savoir agir.
- Permettre l'acquisition des savoirs pour agir.
- Identifier les cartographies de savoirs nécessaires par mission, par poste.
- Mettre à disposition des personnels les ressources pour garantir leur employabilité.
- Contractualiser des parcours d'intégration et de professionnalisation individuellement.
- Manager les divers moments d'apprentissage autour de problèmes rencontrés par chaque personnel.
- Proposer et préparer des situations significatives professionnelles réelles à maîtriser dans le contexte.
- Proposer une taxonomie dans les difficultés d'acquisition et de mise en œuvre de savoir-agir.
- Présenter toute la complexité des contextes d'action des activités du poste.
- Proposer un véritable accompagnement formatif. ■



● savoir agir : c'est non seulement une compétence, mais aussi un moteur qui permet d'animer ce que l'on pourrait appeler un atelier d'expériences collectif et interdisciplinaire, dans une culture de la réciprocité.

4. La capacité à échanger, partager, transmettre le savoir agir est un acte managérial fort. Il s'agit de construire sur le quotidien un terrain cognitif commun. Car sachant que la plus grande partie des savoirs sont tacites, les individus ont une grande difficulté à les transférer. C'est bien pour cela qu'il est souhaitable de prendre le temps du *debriefing*: l'échange et le partage autour de situations significatives du travail, aléas, situations, problèmes. Et c'est bien cette aptitude de prise de recul dite aptitude « métacognitive » qui constitue la capacité à partager et échanger ses savoirs en action, sur l'action et pour l'action.

Dans un contexte où les missions deviennent bien plus complexes, le contenu du travail protéiforme, dans un environnement aussi en permanente évolution, la mobilité renforce le caractère autostructurant du travail et peut devenir, de ce fait, un outil de professionnalisation. Mais pour y parvenir, elle doit être managée bien plus finement. ■

MICHEL LEBELLE - CONSULTANT CHERCHEUR, INGÉNIEUR COGNITICIEU, EN STRATÉGIE ET INGÉNIEURIE DE FORMATIONS D'ADULTES

>>> Mél : lebellemichel@aol.com

1. *Développer la compétence des professionnels. Construire les parcours de professionnalisation*, Guy Le Boterf, Liaisons, juin 2002.



© Pascal Saubay - PN Ecoris

ALLER SE FORMER MAIS AUSSI ACCEPTER LE RÔLE DE FORMATEUR, C'EST DU TEMPS PRIS SUR LES ACTIVITÉS COURANTES. MAIS N'EST-CE PAS LÀ LE MOYEN DE RESTER PROFESSIONNEL ?

Travailler dans un espace naturel. À quel prix ?

Le secteur professionnel étant récent (une quarantaine d'années), les professionnels de la nature ont dû trouver leurs marques en termes de statut et de rémunération. Mais aujourd'hui, combien gagne-t-on quand on travaille dans un espace naturel ? Les rémunérations dépendent en premier lieu du type de structure employeur, public ou privé.

Dans le secteur public (État ou collectivité locale), le statut de 1984 s'applique. Le système de rémunération de la fonction publique est fixé réglementairement. Une partie est liée à un échelon (lequel évolue en fonction de l'ancienneté, de l'évolution de carrière et de la valeur du point) tandis qu'une autre partie est constituée de primes diverses, elles aussi réglementées mais qui peuvent varier d'un employeur à l'autre. Les grilles de rémunération de la fonction publique d'État et de la fonction publique territoriale sont très voisines, ainsi que les régimes indemnitaires.

Mais le secteur public n'emploie pas que des fonctionnaires, on estime entre 10 et 15 % les emplois contractuels de droit public. Pour ces agents, il existe peu de références au niveau salarial, même si des démarches sont en cours.

Dans le secteur privé, la référence est la convention collective de l'animation. Elle classe les métiers des espaces naturels (classification élaborée sur la base du référentiel des métiers des réserves naturelles).

Globalement, les salaires de la fonction publique et du privé sont proches. En début de carrière, les salaires sont plus élevés dans le privé, la tendance s'inverse ensuite. ■
Monique Fabbro - Aten

Exemples de rémunération par métiers¹ net mensuel en €

	Fonction publique		Contractuels CCNA ²	
	Début ³	Fin ⁴	Début ³	Fin ⁴
Direction	1 900	4 400	2 700	3 400
Resp. administratif	1 400	2 700	2 100	2 900
Secrétaire	1 100	1 800	1 400	1 700
Chargé de mission	1 800	3 400	2 400	3 100
Chargé d'études	1 600	3 100	2 100	2 900
Documentaliste	1 500	2 500	1 900	2 400
Garde	1 500	2 000	1 500	2 000
Technicien de terrain	1 600	2 700	1 600	2 200
Resp. animation accueil	1 400	2 500	1 600	2 200