

POSTURE PROFESSIONNELLE

Thierry Mulin
Université Toulouse Jean Jaurès

1. Présentation du concept

Régulièrement utilisée, dans le langage courant comme dans les publications scientifiques, l'expression « posture professionnelle » présente une forme d'allant de soi. Si le substantif « posture » est bien défini, nous préciserons en quoi le qualificatif « professionnelle » construit un nouveau concept.

Le terme « posture » apparaît en 1588 (*Grand Robert de la langue française*), de l'italien *postura*, de *posto*, participe passé de *porre* (poser) et désigne une « attitude particulière du corps », synonyme d'attitude, de maintien et de position, mais aussi de contenance. Ce qui le rapproche des sens plus littéraires de « situation d'une personne (par rapport à l'opinion) », synonyme de condition, position et situation, ou encore d'attitude d'esprit. Toutefois, le terme de posture renvoie dans un premier temps à une dimension physique: le « body language » que les chercheurs anglophones Brinol, Petty et Wagner (2009) lient à l'estime de soi.

Les principales occurrences scientifiques du terme « posture » apparaissent dans le vocabulaire médical: Kernbaum (2008) évoque un « maintien du corps ou d'un de ses segments dans une attitude fixe », tout en distinguant toutefois une posture active (attitude prise par le sujet par suite de son propre effort) de la posture passive, « attitude donnée à un membre ou à un segment de membre par l'action du kinésithérapeute ou d'un moyen mécanique (sangle, poulie) ». Cette distinction fait écho à la définition avancée par Ardoino (1990), en sciences de l'éducation: « Posture est pris, ici, au sens de position. Il faut y entendre le système d'attitudes et de regards vis-à-vis des partenaires, des situations, des objets, dans le cadre des recherches ou des pratiques sociales », et ce, notamment, parce qu'il ajoute:

« La nuance malencontreuse qui s'y attache, le plus souvent, et, surtout, la forme passive qui l'accompagne ("on est en bonne ou en mauvaise

posture”, plus qu’on ne le choisit), nous rappellent utilement qu’une telle posture dépend au moins autant des caractéristiques de la situation où elle vient s’inscrire, et des représentations que s’en donnent nos partenaires, que de notre intentionnalité, de nos stratégies et de nos procédures.»

Ardoino distingue ainsi la position sociale de la posture, au sens d’attitude interne, et n’hésite pas à parler d’imposture, en cas de dualité entre les termes. Pour autant, (se) professionnaliser c’est à la fois (se) mettre en capacité d’exécuter ou de satisfaire les attendus comportementaux et techniques liés à un métier, comme c’est aussi trouver une place, un emploi, pour exercer ce métier... donc passer sous les fourches caudines du recrutement, se montrer capable d’une certaine présentation de soi, qui fasse écho à une certaine normalisation de genre.

Ainsi, « posture professionnelle » désigne la situation dans laquelle agit un professionnel, tout autant que le système d’attitudes qu’il adopte dans cet exercice. Au-delà de ce qui est donné à voir, la posture professionnelle apparaît bien comme le produit de plusieurs processus en jeu pour intégrer les « entités hétérogènes, incertaines et processuelles » que sont les groupes professionnels, tels que les définissent les sociologues Boussard, Demazière et Milburn (2010), dans l’ouvrage au titre sans ambiguïté : *L’injonction au professionnalisme*. Cette intégration s’accomplit au fil de processus complexes de « différenciation professionnelle » (Mulin, 2008), dès lors que « les acteurs professionnels partagent une norme commune, composée de représentations professionnelles qui portent principalement sur la justification des pratiques, mais remplissent aussi des fonctions de construction identitaire et de constitution des savoirs communs à la profession ».

2. Débats autour du concept

À l’instar de la posturologie, au sens médical d’étude de l’organisation biomécanique des différents segments d’un individu dans l’espace et de ses processus de régulation, nous proposons la démarche de « posturologie professionnelle », pour analyser les différentes dimensions d’un acteur social dans l’espace professionnel et de ses processus (et procédures) de régulation, au double sens de réglage, en conformité avec les normes professionnelles, et de maintien du bon fonctionnement du système, en accord avec le contexte d’exercice.

Derrière la posture professionnelle, prenons en compte le poste, donc l’emploi, pour mesurer l’écart entre la posture affichée, attendue, référencée, contractuelle et la posture réelle, adoptée et vécue dans la situation. Boussard, Demazière et Milburn (2010) montrent comment les normes endogènes, représentées par

« la figure du travailleur qualifié, expert, autonome, animé par des valeurs d'engagement et de responsabilité et impliqué dans une activité expressive et créative » sont bousculées par des normes exogènes, soit « un ensemble d'impératifs imposés de l'extérieur à des travailleurs, soumis à de nouvelles définitions de leurs missions, et confrontés à des normes d'efficacité pilotant leur activité ». Clot (2002) parle d'une souffrance quand l'individu au travail est ainsi privé de l'inattendu qui donne du sens à son activité. De son côté, Ardoino (1990) évoque « une casuistique, avec ses impératifs de compromis et ses risques de compromissions » qui invite à clarifier les postures (professionnelles), en termes de statuts, de fonctions et de rôles. L'imposture professionnelle constituerait une forme d'écart, conscient ou pas, entre la réalité de son agir professionnel et la présentation que l'on en donne, en fonction des représentations professionnelles partagées au sein du domaine d'exercice.

Ainsi Lameul (2006) situe-t-elle la construction de postures professionnelles au cœur même de la formation professionnelle des enseignants et postule que l'introduction des technologies de communication influe significativement sur la relation pédagogique à distance et, par voie de conséquence, sur la construction et l'évolution des postures professionnelles enseignantes.

Plus spécifiquement, Jorro (2006) montre comment chacune des quatre postures de l'évaluateur (le juge, le contrôleur, l'expert-conseiller, le consultant) en articulation avec quatre systèmes d'imaginaires, « inaugure un univers d'évaluation avec son corollaire de valeurs et de symboles ». Biémar et Castin (2012), s'appuyant sur les travaux de Paul (2004), soulignent quant à eux combien « l'enjeu de la posture d'accompagnement est plus que jamais de manier souplesse et cohérence ».

Durual et Perrard (2012) parlent enfin de « posture professionnelle métissée » pour caractériser le travail social, en résonance à la pensée métisse telle que la définissent Laplantine et Nouss : « une pensée dirigée vers un horizon imprévisible qui permet de redonner toute sa dignité au devenir », qui correspond à la posture professionnelle qu'ils défendent : « une posture ouverte à l'autre capable de voir dans la différence une occasion de s'enrichir, sans craindre ce qu'il adviendra de cette rencontre ». Ce faisant, ils insistent sur l'importance d'interroger sa pratique. Il existe, pour ce faire, différentes modalités d'analyse de pratiques professionnelles qui s'appuient, selon les professions concernées, sur l'analyse clinique de l'activité (confrontations croisées), sur des groupes type G.E.A.S.E (Groupes d'Entraînement à l'Analyse de Situations Educatives) ou encore sur des groupes Balint, d'inspiration psychanalytique. Dans tous les cas, l'objectif reste de permettre aux acteurs de réguler leur posture professionnelle, dans la prise en compte d'une complexité organisationnelle.

3. Bibliographie

- Ardoino, J. (1990). Les postures ou impostures respectives du chercheur, de l'expert et du consultant. In AFIRSE (dir.), *Les nouvelles formes de la recherche en éducation* (pp. 22-34). Paris: Matrice Andsha.
- Biémar, S. & Castin, J. (2012). La posture singulière d'un pair accompagnateur. In E. Charlier & S. Biémar (dir.), *Accompagner un agir professionnel* (pp. 35-55). Bruxelles: De Boeck.
- Boussard, V., Demazière, D. & Milburn, P. (2010). *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*. Rennes: PUR.
- Brinol, P., Petty, R. & Wagner, B. (2009). Body posture effects on self-evaluation: A self-validation approach. *European Journal of Social Psychology*, 39(6), 1053-1064.
- Clot, Y. (2002). *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF.
- Durual, A. & Perrard, P. (2012). Pour une posture professionnelle métis-sée. In *Id., Les tisseurs de quotidien: pour une éthique de l'accompagnement de personnes vulnérables* (pp. 127-136). Toulouse: Érès, [www.cairn.info/les-tisseurs de quotidien--9782749215921-page-127.htm](http://www.cairn.info/les-tisseurs-de-quotidien--9782749215921-page-127.htm).
- Jorro, A. (2006). L'éthos de l'évaluateur, entre imaginaires et postures. In G. Figari, & L. Mottier Lopez (dir.), *Recherche sur l'évaluation en éducation* (pp. 73-75). Paris: L'Harmattan.
- Kernbaum, S. (2008). *Dictionnaire de médecine*. Paris: Flammarion.
- Lameul, G. (2006). Posture professionnelle des enseignants en question. In Inrp.fr [en ligne], <http://www.inrp.fr/biennale/8biennale/contrib/longue/372.pdf> (01/10/12).
- Lameul, G. (2016). Postures et activité du sujet en formation: de l'intention au geste professionnel. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 32(3). doi:<https://doi.org/10.4000/ripes.1160>
- Mulin, T. (2008). *La professionnalisation des formateurs en insertion. Contribution à l'analyse des processus de différenciation professionnelle*. Thèse en sciences de l'éducation, non publiée, sous la direction de Michel Bataille, Université de Toulouse.
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement: une posture professionnelle spécifique*. Paris: L'Harmattan.

Lectures en écho

- Culture professionnelle, culture organisationnelle
- Ethos professionnel
- Genre et style