

LES COMPÉTENCES COLLECTIVES EN QUESTION

Jeudi 6 novembre 2008 -Rennes-

Synthèse. Henri-Jacques Stiker

Il m'a été demandé de suivre la journée au titre de ce que l'on appelle un « grand témoin ». Le témoin est celui qui rend compte de sa perception de l'événement et tente de la transmettre. Il ne peut prétendre ni à tout dire ni à être parfaitement objectif, quand bien même il y tend le plus possible.

Il m'a semblé que la matinée avait mis l'accent sur la situation historique permettant de comprendre l'émergence, et la difficulté, de la compétence collective. L'entreprise aujourd'hui fait droit à cette dimension mais beaucoup plus faiblement qu'à celle de compétence individuelle. Peut-être, après une période d'hyper individualisme, en découvre-t-on la limite et veut-on retrouver, sous une nouvelle forme, la longue tradition des corporations, des compagnons, des sociétés de philanthropie. Peut-être également y a-t-il une sorte de mauvaise conscience de cet individualisme qui ne met pas forcément en relief la mémoire des compétences qui est portée avant tout par un groupe. Toujours est-il qu'il faut répondre à la question : d'où vient cette préoccupation, même si elle est encore faible et d'où vient ce vocabulaire.

I. Comment se saisit-on de la question aujourd'hui ?

Au niveau de l'entreprise on tente, encore timidement mais sûrement, de faire surgir la compétence collective sous une forme plus faible quand elle est instituée ou plus forte quand elle est émergente, selon la terminologie de Madame Khomer. Instituée s'oppose ici à émergente en ce sens que le groupe qui la pratique n'a pas forcément de langage commun mais procède par juxtaposition de compétences individuelles, par confrontation de différentes règles. Madame Khomer met l'accent sur la valeur plus grande de la compétence émergente, de type communautaire. L'entreprise est donc à la recherche d'un certain équilibre entre la compétence collective et la compétence individuelle. Mais cette tension entre deux modèles relève, selon moi, de la différence entre compétence et performance, sur laquelle nous sommes revenus plus tard dans la journée. Si l'on ne vise que la réalisation efficace (performance) la compétence

individuelle ou la coopération « complémentaire » peut suffire ; en revanche si l'on vise ce qui permet l'action et l'efficacité, la méthode qui donc leur est antérieure, alors le collectif et la mise en commun prend le pas sur l'individu. Mettre l'accent sur la performance, et donc aussi sur la compétence individuelle ou la compétence collective la plus faible, correspond peut-être à la nécessité de la concurrence dans laquelle est prise aujourd'hui l'entreprise. Ne serait-ce pas là également la raison qui explique que la compétence collective ne se voit que très rarement reconnue financièrement. Quand on ne sanctionne pas une activité sur le plan financier c'est qu'on lui accorde peu de prix.

La compétence collective n'a de valeur que si elle concourt à la rentabilité à court terme. Autrement dit elle risque d'être instrumentalisée, y compris pour renforcer la compétence individuelle, chacun tirant à son seul profit personnel ce qui a été produit par le collectif. Bien évidemment on ne saurait déclarer illégitime la recherche d'efficacité et de profit d'une entreprise mais la dérive peut se retourner contre cette même efficacité. La compétence collective n'est pas au seul service de la performance mais aussi au service du renforcement des liens entre les acteurs, qui finalement serviront aussi l'efficacité. Un collectif de travail communautaire vaut largement la juxtaposition de savoirs et d'ambitions personnelles!

II. Retour sur la définition

Paul Taylor a d'entrée de jeu mis l'accent sur le fait qu'il n'y a pas de compétence individuelle avant la compétence collective. La compétence est d'abord collective. Il y a toujours un patrimoine de connaissances et de savoir faire qui nous précède. Donc il ne faut pas définir la compétence indépendamment du collectif. De là l'importance de distinguer, comme précédemment la compétence et la performance. La compétence, et les linguistes nous l'ont appris est la capacité, parfois non manifeste, à exercer une activité. L'enfant humain ne sait pas parler quand il vient au monde, mais il a une compétence à le faire car il va devenir performant, à l'inverse du petit animal qui ne passe pas au langage articulé. La performance est du côté de la réalisation, elle se voit et se constate. La compétence est davantage une inférence à partir de la performance. En ce sens elle ne se transmet pas et ne s'évalue pas. Mais, à mon sens, il ne faut pas être radical dans cette affirmation car il n'y a pas de collectif pur pas plus que d'individuel pur. L'anthropologue Marcel Mauss serait ici à convoquer lui qui a insisté au long de toute son œuvre sur ce nœud insécable de l'individuel et du social. De

même la compétence se nourrit de la performance déjà réalisée et la performance se dessèche si elle ne s'enracine pas dans une compétence, dans une méthodologie, dans des savoirs et des connaissances plus ou moins abstraites.

Plutôt que de donner une définition qui prétendrait arrêter le sens des compétences collectives, il semble plus adéquat d'énumérer une série d'expressions qui la circonscrivent sans l'enfermer.

C'est une combinaison de ressources. Dans ressources il y a sources. Il faut puiser dans des registres différents, dans des domaines divers.

C'est un croisement des savoirs. Il existe des savoirs chez chacun, que l'on soit formé à la théorie, que l'on vienne du terrain et de l'expérience, que l'on soit professionnel ou usager, jeune ou ancien etc.

C'est une constellation de rencontres. Nous touchons ici ce que quelqu'un a nommé le « transfert diffracté », voulant signifier par là que la compétence collective avait besoin d'un sorte de regard de soi dans les autres, ce que l'on peut appeler une confiance, mais sans doute davantage une sorte de reconnaissance les uns par les autres. Bien évidemment il ne s'agit pas de jeu de rôle ou de groupe de parole, mais il y a un grain de cela pourtant.

C'est une association de compétences individuelles, une sorte de puzzle où chaque pièce concourt à l'image finale. Chacun doit s'efforcer de viser le tableau à faire et entrer dans la complémentarité.

C'est une coopération, une collaboration. On insiste par ces mots sur la l'étroite liaison entre les parties en présence.

C'est une participation. Personne ne peut rester dans sa sphère propre, personne ne peut être passif, chacun doit prendre activement part au jeu commun.

On pourrait donner bien d'autres expressions pour cerner les compétences collectives. En revanche, il est bon de mettre en regard ce que n'est pas la compétence collective.

Ce n'est pas un consensus, au sens où il s'agirait de s'accorder sur un minimum acquis et accepté. Les fameuses conférences de consensus, très prisées en science, font certes état d'une élaboration commune, d'équipes qui ont travaillé ensemble, donc jusqu'à un certain point de compétences collectives. Mais l'accent est mis ici sur les savoirs établis à partir desquels on va continuer la recherche, et non sur la construction collective.

Ce n'est pas une annulation des compétences individuelles. Chacun puise dans le collectif mais pour mieux y apporter sa propre contribution. Il ne s'agit nullement de renoncer à son indépendance d'esprit, à son sens critique. La compétence collective n'est pas un soviet, au contraire c'est une provocation à penser personnellement d'autant plus fort. Autrement dit ce n'est pas une contrainte, un assujettissement, mais une promotion.

Ce n'est pas non plus une fusion dans une sorte de « soupe » commune. La compétence collective demande autant de rigueur, d'efforts, que l'acquisition de compétences personnelles.

III. Les conditions à mettre en place

L'assiduité est le premier mot à prononcer. Le groupe, ou collectif, qui entend produire une compétence qui dépasse chaque individu mais dans laquelle chaque individu peut plonger, ne peut pas être sans cesse à géométrie variable. Il faut une régularité de réunions ou de rencontre, il faut une assiduité des membres

Le collectif doit cheminer suffisamment longtemps. Autrement dit il faut du temps. A l'évidence on ne saurait fixer une durée stricte a priori. Mais il ne faut pas précipiter les choses sous prétexte de lenteur et de perte de rentabilité. Le temps est certainement quelque chose que notre société a le plus grand mal à respecter : il faut aller vite partout, il faut anticiper sans arrêt, jusqu'à passer plus de temps à prévoir qu'à réaliser. Bref, nous sommes des dévoreurs de temps. La construction de compétences collectives demande à l'inverse de la durée. Ceci ne veut pas dire que cette construction ne doit pas être temporaire. Il ne s'agit pas de constituer des collectifs permanents, sans fin, car alors il n'y aurait plus de finalité et plus de stimulation. Tout réside dans la bonne évaluation de ce que l'on a produit ensemble, sans considération d'un chronométrage externe.

Une autre condition est celle de la désignation ou de l'existence préalable d'un catalyseur, d'un tiers, d'un stimulateur. IL est vrai qu'un groupe, un collectif, ne peut fonctionner sans un point de régulation, de synthèse, de relance du dynamisme. Cette fonction n'est pas exactement celle d'un leader, mais plutôt d'une sorte de capitaine d'équipe. Il n'est pas au-dessus de la mêlée comme l'ont dit mais il sait prendre du recul et relancer l'ensemble. Ce qui n'exclut pas non plus l'apport d'un tiers extérieur au groupe qui peut aussi jouer un rôle de redémarrage.

Mettons maintenant en relief des conditions davantage épistémologiques, comme l'on dit de façon savante, c'est-à-dire qui lèvent des obstacles inconscients et fondamentaux. Chacun apporte ses compétences préalables, certes. Mais chacun aussi doit reconnaître sans cesse qu'il est incompetent par ailleurs et sur certains points. La compétence ne s'acquiert et ne se développe, surtout quand elle est d'ordre collectif, que sur un fond de non compétence. Cette remarque vaut dans bien des domaines touchant la connaissance en général : il faut connaître son manque pour avancer.

En conséquence de cette acceptation de sa non compétence, il convient, dans l'espace de construction d'une compétence collective, de « laisser des vides », ce qui veut dire ne pas se précipiter à sortir de l'interrogation, de la recherche, de l'hésitation. Un certain nombre de personnes ont peur du vide, vide du savoir, vide de la foule, vide de la parole etc. Remplir le vide mène souvent à l'inconsistance : comme on le dit familièrement on fait feu de tout bois, car il faut avant tout combler le vide. La construction d'une vraie compétence partagée et commune doit savoir tempérer cette peur, mauvaise conseillère.

Conclusion.

Nous avons voulu donner consistance et poids à la compétence collective. Mais d'où vient cette préoccupation, encore une fois ? Quels sont finalement les enjeux de cette notion et de cette pratique ?

Si nous revenons sur les ingrédients que nous avons développer nous aboutissons à une vision plurielle de la compétence collective, autrement dit il n'y a pas une seule formule pour y aboutir. La démarche générale est certes la même mais les manières concrètes de s'y prendre peuvent varier : on ne procédera pas de façon identique dans le milieu scolaire ou pédagogique et dans le milieu de l'entreprise. Il faut avoir une boussole et des repères, mais pas de schémas tout faits. La question du temps est ici exemplaire : il faut du temps, mais ce sera selon le contexte.

Nous avons énuméré plusieurs conditions d'émergence de la compétence collective. Finissons par mettre en relief la plus fondamentale de toutes : le sens de l'autre, la reconnaissance de l'autre. Dans reconnaissance il y a connaissance. IL faut faire attention à ce qu'est l'autre, à ses façons d'envisager les choses etc. Mais la re-connaissance c'est l'acceptation de l'autre « comme une autre soi-même » selon la formule du philosophe Paul Ricoeur.