

Transférabilité et transversalité des compétences

QUELLE ÉTHIQUE ET QUEL SENS POUR LE PARTAGE DE COMPÉTENCES ?

I. INTRODUCTION

Les réponses à apporter sont nombreuses et relèvent de plusieurs niveaux de pertinence : (1) le niveau de mise en œuvre et de réalisation (qu'est-ce qu'on fait ? Que partage-t-on ?), (2) le niveau de planification et du management (quand, avec qui pour quel projet, comment ?), (3) celui des stratégies et de l'éthique (une politique ? Un projet d'entreprise ?), (4) celui des valeurs et du sens global (Pourquoi ?). Ces niveaux interdépendants se présupposent mais aucun n'est plus important que l'autre. Cette intervention porte plus particulièrement sur les deux derniers niveaux de pertinence et on cherchera à relever les principes au-delà des particularités de telle ou telle organisation.

Dans un premier temps je définirai les termes pour poser les dimensions du problème. Dans un second temps on verra qu'au-delà de tel ou tel cas spécifique existent des problèmes éthiques de portée générale. Enfin dans un troisième temps on proposera quelques pistes sur l'action du sens et les systèmes de valorisation, quatrième niveau de pertinence. On passera ainsi du sens de l'action à l'action du sens pour découvrir que c'est au final l'action du sens avec l'aspect itératif de l'action qui permet le sens de l'action.

Pour répondre à cette question, il faut prendre sa formulation à rebours : c'est l'institution, comme collectif qui entreprend, qui détermine les compétences dont elle a besoin ; et celles-ci conditionnent leur caractère transférable ou transversal. Le cadre à considérer est donc professionnel et celui-ci définit le type particulier de connaissances que l'on entend par compétences. Mais on peut également dire que la vision de l'institution et des professionnels qui y travaillent engage ou non celle-ci dans le partage des connaissances. À l'instar de Michel Prigent président du directoire des Presses Universitaires de France (1994-2011) qui voyait son entreprise comme «une instance de transmission, de conservation et de transformation des rapports humains»¹, on peut supposer que d'autres partagent cette vision.

II. DÉFINITIONS ET DIMENSIONS DU PROBLÈME

1. Compétence : connaissances organisées qui visent l'atteinte d'un objectif professionnel pragmatique.

Dans son glossaire, la Commission nationale de la certification professionnelle² définit la compétence ainsi : «une capacité à combiner des savoir-faire et savoir-être en vue de réaliser une tâche ou une activité professionnelle». Dans un échange économique un être compétent suppose une certaine autorité en sa matière et un niveau approfondi de connaissance sans être nécessairement un expert.

2. Compétence transférable : compétence isolée de son substrat l'individu pour être imaginée dans un autre contexte.

France Stratégie³ donne la définition suivante «compétences spécifiques attachées à une situation professionnelle donnée (métier, secteur ou organisation productive) mais qui peuvent être mises en œuvre dans un autre contexte professionnelle». Ce qui suppose que (1) des secteurs d'activités différents ont un besoin commun pour (2) un poste défini (3) d'UNE même compétence définie exerçable par (4) un individu non défini. De ce point de vue, l'institution est conçue comme un appareil productif relevant d'une organisation de compétences pouvant être mises en œuvre indifféremment par différents individus ; mais du point de vue de l'individu, considérer

sa compétence comme transférable lui ôte une partie de son autorité professionnelle. Alors malgré la mise en place de précautions éthiques (respect, vulnérabilité, responsabilité, autonomie...) il faut s'attendre à des pertes de motivations et d'engagement voire à des résistances.

- Le collectif qui entreprend est un appareil productif mobilisant certaines compétences mises en œuvre par des individus interchangeables
- Vision de l'organisation liée à des valeurs instrumentales déterminant des valeurs fondamentales
- Si l'individu se pense compétent, le transfert lui ôte une partie de son autorité professionnelle
 - Risques de pertes de motivations et d'engagement voire à des résistances

3. Compétence transversale : compétence qui tient compte de l'ici et maintenant du procès de ce qui doit être entrepris et de la personnalité de l'acteur.

Dans ce même rapport de France Stratégie les compétences transversales relèvent du savoir-être et sont décrites comme «génériques mobilisables dans diverses situations professionnelles [...] par exemple : la maîtrise de la langue, de l'écriture et des opérations arithmétiques, des aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives, ou encore à des savoirs généraux comme l'aptitude à gérer la relation client, la capacité à travailler en équipe, à coordonner une équipe ou un projet»⁵. La transversalité des compétences apparaît dans un contexte de recrutement tendu, lorsqu'il s'agit d'attirer de bons professionnels pour des postes de cadre le plus souvent. Le recruteur suppose alors que les individus ont plusieurs compétences et que les postes pour lesquels il recrute nécessitent une plasticité cérébrale qui permet au recruté de les combiner. La compétence transversale ainsi entendue est liée à d'autres compétences toutes transversales ou non et à l'individu pour être imaginée dans un autre contexte. De ce point de vue la compétence transversale fait partie d'un ensemble de compétences propres à l'individu et toutes nécessaires au collectif qui entreprend ; c'est donc l'individu qui incarne ces possibles que l'on recrute avec son savoir-être, son autorité professionnelle, etc.

- Entreprendre ensemble c'est tenir compte de la personnalité et des compétences des individus
- Vision de l'organisation liée à des valeurs fondamentales conditionnant des valeurs instrumentales
- Si l'individu se pense compétent, la transversalité lui permet de garder son autorité professionnelle
 - Maintien des motivations et facilitation du management par projet

4. Mais quelque soit la dimension que l'on prête aux compétences (transférabilité ou transversalité), ce dont il s'agit c'est bien la capacité à les partager plus ou moins. Aux niveaux de pertinence qui nous intéressent, ce partage pose deux questions : pour quelle finalité ? Quelles sont les modalités à mettre en place pour ce partage ?

III. ÉTHIQUE DU PARTAGE DE COMPÉTENCE

1. POUR QUELLE FINALITÉ

Alors pourquoi partage-t-on des connaissances particulières que l'on nomme compétences ? En pratique ça sert à animer, soigner accompagner, distraire, comparer, choisir... En termes d'expérience les informations partagées sont des faits et opinions, des sensations et émotions que l'on assemble, analyse, hiérarchise et sélectionne pour décider de ce que le collectif va entreprendre. Dans ce cadre le partage de connaissances vise donc à mettre en œuvre une décision ou à permettre une prise de décision au moment et par les acteurs du partage ou non (c'est-à-dire plus tard par d'autres). Ainsi considéré, le sens du partage de compétences dans un collectif qui entreprend s'inscrit dans une alternative téléologique : (1) au sens conventionnel d'exercice du pouvoir, (2) au sens de décider à plusieurs⁶.

1.1 LE PARTAGE DE COMPÉTENCES AU SENS CONVENTIONNEL DE DOMINATION/SOUMISSION

Dans le premier cas, le partage de connaissances transférables ou transversales suit un parcours unidirectionnel (ascendant ou descendant selon l'importance de la décision) visant à informer la hiérarchie jusqu'au décisionnaire. Le modèle est connu pour instaurer et maintenir la hiérarchie en place comme pour affaiblir l'investissement personnel. En fait il ne s'agit pas vraiment d'un partage mais d'une «remontée» d'informations. Cette vision du partage de compétences comme circuit informationnel unidirectionnel dédié est de nos jours confronté à plusieurs difficultés de mise en œuvre qui ont inspiré notamment trois paradigmes théoriques :

Le premier paradigme, le principe de Peter⁷, relève de l'étude des structures du pouvoir et de la sociologie des organisations. Dans une logique rationnelle de promotion professionnelle et en dehors de toute prise en compte d'ambition personnelle démesurée, de manipulation, d'alliance, de cooptation ou de copinage, le salarié gravit en récompense les échelons hiérarchiques jusqu'à parvenir à son niveau d'incompétence où il est bloqué. Il s'élève donc hiérarchiquement jusqu'à un poste dans lequel il est incompétent et pour lequel il se maintient. Bien que très débattu notamment sur sa dimension trop généralisante, plusieurs études américaines⁸ en présentent le bien-fondé. Ce paradigme montre ainsi que souvent le partage entendu comme remontée de connaissances sert une prise de décision non pertinente.

Il va être soutenu par un second paradigme mathématique (statistique et probabiliste) qui cette fois étudie la prise de décision. En 2008 sort un livre sur l'évaluation de l'information dans les groupes qui est aussi un gros recueil d'études sur la décision⁹. De cet ouvrage je ne citerai que le cas de Francis Galton (statisticien anglais du début du XX^e). Galton est sur un marché au bétail où se déroule un concours pour connaître le poids d'un bœuf découpé en morceaux. Galton suppose l'avis d'expert plus fiable que celui d'une foule; pour vérifier son hypothèse il récolte 787 évaluations et découvre avec étonnement que la médiane de la dite foule (543 kg) a 400 grammes d'écart avec le poids réel de l'animal (543,4 kg) et n'est pas moins précise que celle de l'expert. Toutes ces études sur l'évaluation de l'information dans les groupes vont déboucher sur le théorème de la prédiction diversifiée¹⁰ : ce théorème démontre que plus grande est la diversité de prédiction plus faible est l'erreur collective. La diversité des perspectives, des manières de raisonner et des interprétations assurent la plus juste prédiction du groupe et permet l'émergence d'une décision appropriée. Ce n'est pas qu'une question quantitative liée à l'importance du groupe mais qualitative conditionnée par la variété des points de vue. Dans le milieu de la santé la révolution (médicale, sanitaire, scientifique, sociale et juridique) du traitement du VIH illustre bien le sens de l'action et cette théorie de prédiction diversifiée par la coopération entre experts et non-experts¹¹. En gérontologie plusieurs auteurs ont montré cette nécessaire diversité productrice du sens de l'action aux divers niveaux de pertinence : pour chaque individu et l'animation du groupe¹², la gestion de l'institution¹³ et la collectivité territoriale¹⁴.

Enfin le dernier paradigme est issu des théories des Sciences de l'Information et de la Communication. Les théoriciens des NTIC enregistrent les changements considérables des discours¹⁵. Ils observent la généralisation des usages des NTIC avec l'informatisation de la société, la connectivité, la multiplication des réseaux, la globalisation des échanges et l'amélioration incessante de l'interactivité¹⁶ ; ils notent un effet générationnel avec la génération X (1960-79) puis Y (1980-94) et, depuis 1995, Z ou C pour connectée, communicante et collaborative¹⁷. Ces phénomènes posent des questions d'ordre économique et social¹⁸. Ils entraînent le changement du rapport au monde de leurs utilisateurs avec par exemple la liberté de propos¹⁹, la croyance en un village planétaire²⁰ et la vision d'une société de communication transparente et égalitaire²¹. Autrement dit, l'avènement des NTIC et notamment de deux de leurs caractéristiques, (1) l'accès libre à des savoirs et des informations qui permettent la comparaison et, (2) l'essor de l'interactivité qui provoque l'implication, a généré dans l'ensemble de la société (sphère publique et privée) une triple attente au niveau du sens de l'action : le partage, la transparence et l'implication individuelle²². Et ce sont bien ces trois dernières répercussions ainsi que ce que mettent en évidence ces trois paradigmes qui vont à l'encontre d'une verticalité décisionnelle traditionnelle.

Cependant pour préserver cette verticalité, c'est-à-dire faire en sorte qu'une poignée d'humains conservent la capacité à décider, certains s'engagent pour l'Intelligence Artificielle qui apprend (*deep learning*) encore plus

puissante que les ordinateurs qui ont battus les meilleurs joueurs d'échec et de go. Elle n'est accessible qu'aux GAFAM américaines (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) et BATX chinoises (Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi) car le ticket d'entrée sur le marché est colossal²³. À ces difficultés de mise en œuvre potentiellement résolubles par des IA, ajoutons des phénomènes tel que l'augmentation de la population humaine et de la mondialisation des échanges, l'inégalité d'accès aux soins et la rapidité des contagions, le dérèglement et les catastrophes climatiques, l'allongement de la vie et l'inégalité d'accès aux ressources, etc. on perçoit alors la complexité croissante pour chacun à donner du sens à ses actions; mais surtout on comprend le caractère illusoire de ce genre de processus algorithmique peu impliquant. Si la transversalité et la transférabilité visent à améliorer d'une façon ou d'une autre le quotidien d'usagers, comment procéder sans les faire participer ?

1.2 LE PARTAGE DE COMPÉTENCES AU SENS DE DÉCIDER À PLUSIEURS

Après la critique de Simon sur la rationalité limitée (la décision comme un acte solitaire d'un décideur basée sur la satisfaction et la suffisance)²⁴ confrontée à la complexité (nombre d'options, d'informations et de conséquences) il semble peu pertinent dans un monde complexe de maintenir une conception du partage de connaissances comme un circuit informationnel unidirectionnel pour une prise de décision individuelle au sens étymologique d'*indivisible*. Bien sûr, ce peu de pertinence n'est pas absolu mais relatif à la complexité de la décision, à l'organisation et à la taille de l'institution. Par exemple une situation professionnelle peut exiger une mise en œuvre simple et rapide peu propice au processus décisionnel à plusieurs : convocation légale, réunion dans un même lieu à temps de tous les participants, délibération, décision partagée et sa diffusion...

Si le partage de connaissances sert la prise de décision collective²⁵, il faut éclairer et améliorer les procédures décisionnelles²⁶; c'est-à-dire la qualité des processus et de leurs mises en œuvre, leurs écologies (contextes et conséquences) et les nouvelles voies plus ou moins participatives qui apparaissent. Les spécialistes s'accordent pour décomposer le processus décisionnel en trois étapes :

DÉLIBÉRATION	ARRÊT DE DÉCISION	EXÉCUTION
Identification du problème, recherche de scénarios, examen de leur faisabilité et de leurs conséquences	Choix d'un scénario	Mise en œuvre et mesure de l'effectivité
➡ <i>Place consciente et participation effective de chacun à ce travail collectif ?</i>		

À l'instar de la première alternative, je ne vais pas citer les nombreuses études qui abordent ce sujet; mais j'ai relevé trois critiques à la fois pratiques et théoriques qui portent sur trois aspects essentiels de la décision collective : le comportement en groupe, le jugement collectif et les procédures décisionnelles. Ces critiques soulignent la nécessité des précautions à prendre pour mettre en place des procédures collectives.

Le comportement de et en groupe : la thèse proposée par Festinger, Pepitone et Newcomb²⁷ à la suite de Lebon²⁸ remet en question la pluralité des individus nécessaire au bon fonctionnement de la décision collective en affirmant que ces derniers perdent leurs identités respectives et conscience d'eux-mêmes. Cette *désindividualisation* provoque une levée des interdits et des inhibitions, des comportements excessifs, un recul de la réflexivité pouvant aller à la production de décisions collectives aberrantes suite au cumul des petites erreurs cognitives de chacun. D'autres études plus récentes sur le *group behavior* ont analysé les règles et rôles, l'interdépendance des comportements et l'autonomie des participants, leurs opinions et valeurs qui agissent sur la cohésion et peuvent avoir des conséquences sur la prise de décision; mais aussi l'influence de la taille et de la parité, de la permanence ou de la contingence du groupe²⁹.

COMPORTEMENTS DE GROUPE	
Petites erreurs individuelles produisant une erreur collective, règles de fonctionnement, interdépendance, sous-groupe, cohésion, cohérence de position, congruence des acteurs, taille, parité...	Désindividualisation, perte d'identité et de conscience de soi, levée d'inhibition, franchissement d'interdit, recul de la réflexivité, rôle, autonomie, opinion, valeur...
➡ <i>Place, posture et position de chacun dans le collectif et du collectif ?</i>	

Le jugement collectif : dans les années 60, Bales montre que quelque soit la taille du groupe, l'individu le plus bavard monopolise 40 à 45% des actes communicationnels quand le second entre 20 et 30%. Il observe également que les individus qui prennent tôt la parole et le font régulièrement sont considérés comme des leaders d'opinion ayant de bonnes idées, etc.³⁰ D'autres travaillent sur la dilution de la responsabilité³¹ et la paresse sociale ou effet Ringelmann³² quand individuellement les individus n'ont pas intérêt à participer à une action collective au profit de tous. Par exemple, la grève pour une augmentation de salaire ou une amélioration des conditions de travail dont tous profiteront mais qui ne sera pas effective en cas de paresse sociale individuelle. Karau et Williams ont fait une méta-analyse de la paresse sociale qui regroupe les différentes théories explicatives de ce phénomène pour repérer les facteurs pour y faire face³³. D'autres biais tels ceux de personnalité (qui nous font juger le monde à travers notre intérêt) de négativité (quand nous oublions les expériences positives pour ne retenir que les négatives), la contamination, etc. ont de même été étudiés. Alors comment «fabriquer» l'alliance thérapeutique ? Comment définir la mission du cadre de santé modérateur ? Comment faire participer les experts concernés au projet thérapeutique individualisé ?

CARACTÉRISTIQUES DE LA PARESSE SOCIALE, BIAIS DU JUGEMENT COLLECTIF (d'après Karau et Williams)

La paresse sociale réapparaît si la performance des sujets n'est pas évaluée
 Plus l'intérêt de la tâche est élevé plus la paresse sociale diminue
 La signification ou l'implication personnelle vis-à-vis de la tâche élimine la paresse sociale
 Plus les personnes se connaissent plus la paresse sociale disparaît
 La paresse sociale apparaît quand les sujets pensent les autres performants
 L'individu est paresseux quand il pense sa performance potentiellement redondante avec celle d'un autre
 Plus le groupe est important plus le risque de paresse sociale est grand
 La paresse sociale masculine est plus fréquente; les H valorisent leurs performances personnelles plus que les F
 La culture conditionne la paresse sociale : plus fréquente aux USA (individualisme) qu'au Japon
 Plus la tâche à réaliser est complexe moins la paresse sociale apparaît
 La paresse sociale a aussi tendance à augmenter avec l'âge
 La paresse sociale est plus importante dans les études en laboratoire qu'en situation naturelle
 La paresse sociale est indépendante du type de tâche à réaliser (physique, cognitive)

➡ *Comment prendre en compte les nombreux biais individuels et collectifs?*

Les procédures décisionnelles : même si les comportements de groupe et les nombreux biais de jugement collectif s'intègrent aux procédures décisionnelles néanmoins celles-ci ont leurs spécificités : voter, délibérer ou tirer au sort, chercher le compromis ou l'unanimité, etc. Bref on s'intéresse ici aux modes de prise de décision. Les spécialistes en recensent six répartis en deux groupes :

DIMENSION PARTICIPATIVE	MODES DÉCISIONNELS	
	TYPE	ARRÊT DE DÉCISION
Modes collectifs	Vote	Règle de la majorité
	Palabre	Recherche de l'unanimité
	Négociation	Droit de véto
Modes appliqués au collectif	Imposition	Soumission
	Recours au tiers	Légitimation
	Tirage au sort	Hasard

On va s'intéresser au premier mode décisionnel, le vote; il est le plus courant et correspond à une forme participative qui permet la rencontre des compétences. Je ne vais le développer que très rapidement et vous renvoie à Pasquino³⁴ et Urfalino³⁵ deux auteurs qui ont abordé ce sujet. Il faut noter que l'obligation majoritaire est (1) un arrêt de décision et (2) une règle de calcul. Comme arrêt de décision la règle de la majorité est une norme sociologique et la difficulté à résoudre est celle de la volonté majoritaire valant pour la totalité du groupe considéré; comment faire respecter cette obligation majoritaire à des individus clamant leur droit d'avoir raison contre tous ? Comme calcul la règle est bornée par deux extrêmes : dans ce mode décisionnel collectif a forte dimension participative l'unanimité est difficile à trouver et plus la majorité est faible plus la frustration est grande. D'un côté

plus le % n qui représente le groupe entier N est élevé plus la décision a été difficile à prendre (coût $C1$), de l'autre plus ce % n est faible plus il y a de la frustration (coût $C2$). Les spécialistes ont ainsi démontré que la situation permettant le moindre coût total ($C1+C2$) est quand n est proche de $N/2$.

CARACTÉRISTIQUES DE L'OBLIGATION DE MAJORITÉ

- ★ Règle égalitaire : même poids accordé au désir et à l'opinion de chacun¹
- ★ Règle équitable : 10 personnes ne peuvent imposer leurs lois à 10000²
- ★ Règle neutre : ne privilégie aucune option en concurrence, le votant est volontaire, la liberté de tous est l'élément décisif³
- ★ Règle fondée sur le jugement : d'individus libres; s'il vote avec la majorité il est homme libre; s'il vote contre il ne doit pas lutter car la majorité incarne la volonté générale⁴
- ★ Règle de réversibilité : chacun ignore avant le vote son appartenance à une majorité ou à une minorité; en participant à la décision chacun se prononce librement; le choix n'est majoritaire qu'à l'issue du processus; pas de pression et autre vote possible la prochaine fois⁵

1 Aristote, *Politique*, VII (6) chap.1 §6, Paris, Vrin, 1995.
 2 Boudon R., *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, Paris, Fayard, 1986, p. 220.
 3 Kelsen H., *La démocratie, sa nature, sa valeur*, Paris Dalloz, 2004.
 4 Rousseau J.-J., *Du contrat social*, IV, chap.2.
 5 Kelsen H., *La démocratie, sa nature, sa valeur*, Paris Dalloz, 2004.

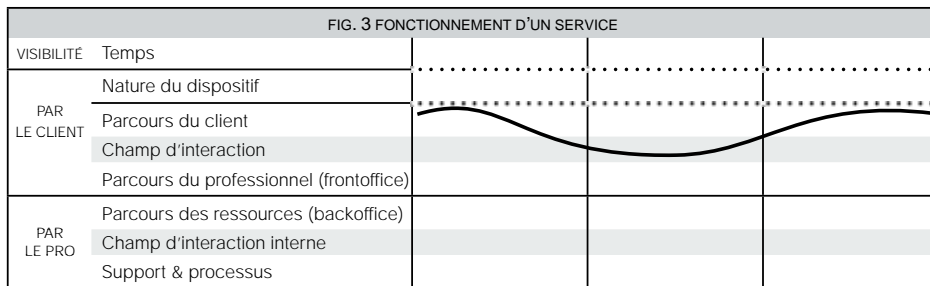
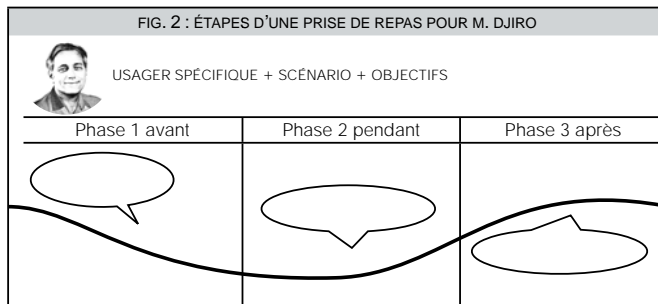
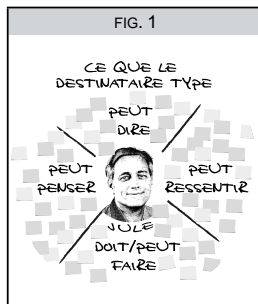
➡ *Pendant le processus, veiller aux propriétés éthiques : respect, responsabilité, autonomie et vulnérabilité*

Mais alors comment partager des compétences ?

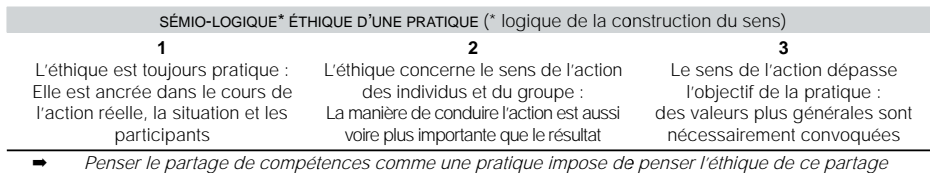
2. QUELLES MODALITÉS METTRE EN PLACE POUR RÉUSSIR LE PARTAGE

Schön dans *Le praticien réflexif*⁶ recense trois types de connaissances : celles liées à l'expérience, celles théoriques et les savoirs derrière l'agir professionnel (la recherche action). Pour lui toutes trois s'ancrent dans l'apprentissage. Le philosophe Conche remarque que les savoirs tirés de l'expérience ont pour limite l'évolution des pratiques; autrement dit quand la pratique change elle peut entraîner l'obsolescence des savoirs qui lui sont liés. Alors que les connaissances théoriques ont pour limites l'infirmité scientifique démontrée³⁷. Les connaissances sur l'apprentissage, ses techniques et procédures ont beaucoup progressé ces dernières années grâce aux sciences de l'éducation, aux neurosciences qui localisent de mieux en mieux les zones neuronales activées lorsque l'on est intéressé ou non mais aussi à la sémiotique qui a approfondi le parcours qui va de la perception à la signification. On sait aussi qu'une expérience mobilise des pensées, des sensations et des émotions et on connaît le rôle primordial des émotions dans le circuit décisionnel.

Tout cet ensemble de connaissances sert particulièrement bien les deux premiers niveaux de pertinence d'analyse du partage de connaissances; niveaux que je ne développe pas ici mais pour lesquels je vous propose trois outils de l'approche du *Design Thinking*. Quasiment depuis son apparition le design est interdisciplinaire et systémique; autant dire que la transversalité et le parcours collaboratif lui sont essentiels. Son objectif est l'amélioration du quotidien de l'utilisateur. Un design est élaboré principalement à partir (1) du constat de ce qui est, (2) d'une projection vers l'état qui doit être (état visé) et (3) du décalage entre les deux qui intègre les éléments plus ou moins prospectifs des veilles. Les informations proviennent de la veille et des tendances, des enquêtes ethnographiques, de *focus group* et de *workshop*. Sémiologues, sociologues, ergonomes, designers et usagers sont réunis pour élaborer un meilleur service/produit; ils construisent des cartes d'expérience utilisateur orientées selon la nécessité vers ses pensées, sensations et émotions (fig. 1), vers le parcours de l'utilisateur qui correspond à la représentation du programme d'actions entrepris par l'utilisateur pour parvenir à son objectif sur une journée type (fig. 2) ou le fonctionnement du service (fig. 3). Ce dernier intègre le parcours utilisateur afin de voir les interactions, les échanges et comment les améliorer. Il est possible de reconstruire ainsi plusieurs journées types avec différents *persona* pour voir comment les parfaire.



On a vu que le partage de compétences implique nécessairement la décision donc le libre arbitre et l'identité de l'individu; mais aussi qu'il fait entrer ce dernier dans un échange social qui suppose une stratégie plus ou moins participative, mobilise l'éthique et convoque les valeurs individuelles comme celles partagées pour permettre aux participants de construire le sens de ce qu'ils entreprennent. Du point de vue de la construction du sens, Fontanille a montré que la question éthique est (1) toujours d'ordre pratique car liée à l'action individuelle ou collective, (2) qu'elle concerne donc le sens de l'action, le sens à construire en cours d'action; c'est un processus dynamique pour lequel la manière compte autant voire plus que le résultat et (3) ce sens de l'action dépasse l'objectif de la pratique; les valeurs en jeu sont donc plus générales que celles de la pratique³⁸. On peut donc résumer sous forme d'une sémio-logique la dimension éthique en jeu dans une pratique :



IV. L'ACTION DU SENS

Pour le participant au partage de compétences, comme le sens de son action dépasse la simple obtention d'un résultat, pour valoriser ce qu'il fait il a besoin de puiser dans le stock sémantique des valeurs éthiques.

Ainsi au niveau de pertinence pratique et à celui du management le partage engage l'identité et la conscience de soi car, à un moment ou à un autre, le participant engage sa décision à quelque niveau que ce soit. Le processus décisionnel qui garantit le mieux l'expression des participants au partage est collaboratif. Il permet à

chacun de co-construire le sens de l'action. Une fois choisi le mode de partage collaboratif chacun sait que la manière compte au moins au tant que le résultat escompté.

Mais sous la force de la durée et de la répétition en même temps que son action pratique acquiert une signification individuelle elle provoque un besoin de valeurs partagées et une quête de sens à un niveau plus général.

Un besoin de valeurs partagées : le plus souvent, la valorisation momentanée de l'action en cours est largement insuffisante pour satisfaire le participant. Au-delà de sa participation aux réunions de partage de compétences, la personne veut savoir où cela mène ? Suite à des analyses d'auteurs en sciences humaines, Fontanille a examiné les valeurs convoquées par l'éthique et a construit une typologie sémiotique; c'est-à-dire productrice de sens³⁹ :

CLASSIFICATION DES VALEURS ÉTHIQUES			
ONTOLOGIQUES	COLLECTIVES	UNIVERSELLES	INDIVIDUELLES
L'être au monde, sentiment d'existence, persévérance dans l'être...	Facteurs d'identité, de cohésion et de développement	Présentées comme des impératifs de la raison pratique	conjuguent le bien-vivre, l'intérêt personnel, le bonheur et l'accomplissement personnel
<i>Je suis bien ici et maintenant - je veux maintenir ce sentiment...</i>	<i>Je suis fier d'appartenir à ce groupe projet...</i>	<i>Il faut que je sois solidaire, performant, compétent...</i>	<i>En participant à ce groupe j'augmente mes compétences et m'épanouis...</i>
➔ Lors d'une pratique, des valeurs générales sont convoquées			

Une quête de sens à un niveau plus général : donc au-delà de l'intérêt personnel à améliorer le quotidien des usagers (le sens dans l'action) pour donner du sens à la transversalité ou à la transférabilité chacun doit trouver des valeurs à partager. Celles-ci sont conditionnées par l'évolution de la société et sa complexité croissante. Aujourd'hui cette complexité est constituée des attentes de partage, de transparence et d'implication individuelle et de son mode de décision utilisant la prédiction diversifiée évalué comme pertinent. Mais ces valeurs ont aussi besoin d'être inscrite dans une grande histoire comme un mythe faisant appel à la croyance. Par exemple un des mythes fondateurs du monde des affaires est « la loi de la jungle ». Il justifie la nature innée de l'inégalité et de la brutalité entre individus. Mais par rapport à l'entraide que l'on trouve dans la nature, les biologistes Servigne et Chapelle démontrent que cette loi n'existe que très minoritairement; alors que son mythe puissant sert la croyance économique obsolète dans la compétition qui mène à la raison du plus riche en favorisant de manière tout à fait irrationnelle (1) une gestion écologique absurde de la terre et (2) une poignée d'humains⁴⁰. ils écrivent :

Ce qui est fou, c'est que l'entraide est là depuis la nuit des temps, sous nos yeux. Mais elle est devenue invisible. On ne la voit plus car on a chaussé les lunettes de la compétition ! Notre imaginaire est terriblement appauvri.

De même la transversalité est nettement plus profitable à l'entreprise que la transférabilité car chaque individu peut s'épanouir. C'est un cercle vertueux. Certes difficile à mettre en place et à faire vivre car ce donnant-donnant salarié-collectif est sujet au questionnement démocratique itératif de la décision à plusieurs. Pour le faire exister l'organisation a besoin non seulement de procédures adaptées mais aussi d'une histoire cohérente qui favorise la cohésion et la congruence. Le mythe est une fiction qui permet la création d'une organisation sociale régie par un ordre particulier. Objectivement non démontrable comme vrai il peut cependant être ressenti et vécu subjectivement et intersubjectivement comme tel. Il permet de coopérer efficacement en croyant à la société à laquelle on participe. Le mythe est à la fois un récit et un ordre imaginaire convoquant la croyance des «sociétaires».

La comparaison de deux référents historiques indépendants montrera assez bien cette capacité de la croyance à nous unir à partir d'un imaginaire. En -1776, le roi de Babylone fit rédiger un code de lois qui porte son nom Hammurabi. Ce recueil pour organiser l'ordre citoyen édicte les principes universels et éternels de la justice dictés par les dieux. Les humains y sont inégaux et divisés en femmes et hommes selon trois classes : libre, roturier et

esclave. À l'instar du Wergeld du VI^e siècle (littéralement prix de l'homme) pour les Germains et les Vikings qui corrélait la dureté de la sanction d'un crime avec l'importance sociale de la victime, le code d'Hammurabi permettait de rendre la justice selon la classe et le sexe de l'individu prouvant par là que les individus n'étaient pas égaux par nature mais par décision divine. Ainsi fut inscrite en filigrane dans la loi la différence entre sexe et genre ; l'un naturel, l'autre culturel : des différences biologiques d'un côté et des différences imaginaires d'ordre divin de l'autre. Ainsi fut rendue la justice des hommes pendant plusieurs siècles. En 1776 le président Jefferson dans la Déclaration d'indépendance américaine déclarait selon les principes universels et éternels de la justice dictés par Dieu, «les hommes sont créés égaux» avec des droits inaliénables «la vie, la liberté et la recherche du bonheur». Au nom des mêmes principes existants dans le code d'Hammurabi, la justice et une entité supérieure, la condition humaine passe de l'inégalité à l'égalité.

Mais se pose alors un autre problème : existe-t-il encore une histoire avec des valeurs à partager collectivement suffisamment puissante pour donner du sens à la société pour laquelle nous agissons ?

¹ Lecourt D., *À quoi sert le savoir*, Paris, PUF, 2011, p. 9.

² France Stratégie, Compétences transférables et transversales Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ?, Paris, avril 2017, récupéré le 07/08/2018 sur www.strategie.gouv.fr, p.82.

³ France Stratégie est un organisme d'études et de prospective, d'évaluation des politiques publiques et de propositions, placé auprès du Premier ministre.

⁴ France Stratégie, Compétences transférables et transversales Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ?, Paris, avril 2017, récupéré le 07/08/2018 sur www.strategie.gouv.fr, p.86.

⁵ Ibid. P.83.

⁶ Getz I. Et Carney B. M., *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Flammarion, 2013.

⁷ Peter L. J. et Hull R., *Le Principe de Peter*, Stock, 1970, réédition 2011, Le Livre de Poche.

⁸ Lazear E. P., Salaire à la performance : incitation ou sélection. In *Economie & prévision*, n°164-165, 2004-3-4, Économie des ressources humaines, pp. 17-25. - Barmby T., Eberth B., Hol Yan Ma A., Things Can Only get Worse?: An Empirical Examination of the Peter Principle. in *University of Aberdeen Business School Working Paper Series, Vol. 05*, CELMR, 2006 - Schaap J. I., The Peter Principle: Is this Forty-Year Old Universal Phenomenon in Decline or Growing?, in *Public Leadership*, New York, Nova Science Pub, pp.1-20.

⁹ Surowiecki J., *La Sagesse des foules*, Paris, JC Lattès, 2008.

¹⁰ Page S. E., *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton, PUP, 2007.

¹¹ Cardin H., Messager D., *La révolution sida*, Paris, Odile Jacob, 2013.

¹² Aubert M. et al., *Interprofessionnalité en gérontologie*, travailler ensemble : des théories aux pratiques, Toulouse, ERES, 2012.

¹³ Eynard C., Piou O., Villez A. avec la participation de l'Association du Réseau de Consultants en Gérontologie, *Conduire le changement en gérontologie: Principes, méthodes et cas pratiques*, Paris, Dunod, 2009.

¹⁴ Jahan F., Leclair M., *Le projet gérontologique territorial : un défi pour les élus locaux*, Toulouse, ERES, 2012.

¹⁵ Cabin P. & Dortier J-F., in *Communication, états des savoirs*, Paris, Sciences Humaines, 1998 et 2008.

¹⁶ Miège B., «Nouvelles technologies, nouveaux usages?» in *Communication, états des savoirs*, Paris, Sciences Humaines, 2008.

¹⁷ Atlas-Donfut, *Sociologie des générations, l'empreinte du temps*, Paris, PUF, 1988 - IPSOS santé, <http://www.netpublic.fr/2012/04/portrait-de-la-generation-c-hyperconnectee-et-en-contact-continuu> et <http://www.psaalittrees.com/generation-z-c/id4800423>, 2012.

¹⁸ Muchielli A., *Les sciences de l'information et de la communication*, Paris, Hachette, 2001 - Wolton D., «Les sciences de la communication aujourd'hui», in *Communication, états des savoirs*, Paris, Sciences Humaines, 1998, pp. 49-54.

¹⁹ Filchy P., «Utopies et innovations, le cas Internet» in *Communication, états des savoirs*, Paris, Sciences Humaines, 1998, pp. 383-390.

²⁰ Mattelart A., «Vers la communication-monde» in *Communication, états des savoirs*, Paris, Sciences Humaines, 1998, p. 377-382.

²¹ Journet, in *Communication, états des savoirs*, Paris, Sciences Humaines, 2008.

²² Dortier J-F., «Comment Internet a changé notre façon de penser?» in *Communication, états des savoirs*, Paris, Sciences Humaines, 2008.

²³ The Royal Society, *Machine learning : the power and promise of computers that learn by example*, Londres, The Royal Society, avril 2017.

²⁴ Simon H., *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*, New York, Macmillan, 1947.

²⁵ Thuderoz C., *Décider à plusieurs*, Paris, PUF, 2017.

²⁶ Morel C., *Les décisions absurdes 1, sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard, 2002 - *Les décisions absurdes 2, comment les éviter*, Paris, Gallimard, 2012.

²⁷ Festinger L., Pepitone A. Et Newcomb T., «Some consequences of de-individuality in a group», *The Journal of Abnormal and Social Psychology* vol. 7-12, 1952, pp. 382-89.

²⁸ Lebon G., *Psychologie des foules*, 1895, Paris, Alcan, en ligne sur <https://goo.gl/5jhtXd>.

²⁹ Aubert N., Gruere J-P., Jabes J. et al., *Management, aspects humains et organisationnels*, Paris, PUF, 2002.

³⁰ Bales R., *Personality and interpersonal behavior*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1970.

³¹ Darley J. et Latané B., «Bystander intervention in emergencies : diffusion of responsibility», *Journal of personality and social psychology* vol.18-4, 1968, pp. 377-83.

³² https://fr.wikipedia.org/wiki/Paresse_sociale.

³³ Karau S. J. Et Williams K. D., «Social loafing: a meta-analytic review and theoretical integration», *Journal of personality and social psychology* vol.65-4, 1993, pp. 681-706.

³⁴ Pasquino P., «Le principe de majorité : nature et limites», *La vie des idées*, 2010, en ligne sur <https://goo.gl/a7TZIE> - «Voter et délibérer», *Revue européenne des sciences sociales* n°45, 2007, pp. 35-45.

³⁵ Urffalino P., «Les conditions de l'obligation majoritaire. Règle de majorité et corps délibérant», *Raisons politiques* n°53, 2014.

³⁶ Schon D-A., *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Les éditions logiques, 1994.

³⁷ Conche M., «les limites du savoir», *À quoi sert le savoir*, Paris, PUF, 2011, p. 107.

³⁸ Fontanille J., *Pratiques sémiotiques*, Paris, PUF, 2008, p. 236.

³⁹ Ibid., p. 275

⁴⁰ Servigne P. et Chapelle G., *L'entraide, l'autre loi de la Jungle*, Paris, LLL, 2017. Voir également les ouvrages de M. Ricard, J. Lecomte, P. Viveret, J-M. Pelt.