

Les promesses de l'incompétence


Brouillon général

Les promesses de l'incompétence

Mutualisation des compétences et des incompétences

François Deck

Des compétences indisciplinées

Pascal Nicolas-Le Strat

Mutualisation des compétences et des incompétences

François Deck

Le point de vue soutenu ici s'origine dans une pratique développée sous le rôle d'*artiste consultant* (1995). « Consultant » exprime une réciprocité : consulter et être consulté. L'artiste consultant accompagne une conversion des situations de problème en conception de problèmes. Dans cet objectif il propose à ses partenaires de mutualiser leurs compétences et leurs incompétences tant à l'échelle individuelle que collective. Ce principe, améthodique, relativise le contraste entre compétence et incompétence pour mettre en valeur la décision qui comme chacun sait depuis H. Simon répond des limites de la rationalité. La mutualisation des compétences et des compétences s'ouvre sur une écologie des subjectivités.

L'activité artistique comme modèle d'une nouvelle condition du travail

Il y a un brouillage des frontières entre le travail dépendant et le travail autonome. Alors que le salariat extrayait la force de travail de la personne du salarié pour la réalisation d'un travail qui lui était indifférent, les TIC impliquent la personnalité, les capacités d'autonomie et d'apprentissage des individus (Patrick Dieuaide). Par la mobilisation totale du salarié, l'entreprise ne valorise pas seulement un capital fixe humain de capacités et de compétences, c'est-à-dire les résultats de la production de soi, elle exploite directement la production de soi... Le prestataire de travail est lui-même l'entreprise pour laquelle il travaille... Le prestataire de travail est, pour lui-même, le capital qu'il valorise et la marchandise qu'il met sur le marché (André Gorz). L'auto-exploitation acquiert une fonction centrale dans le processus de valorisation (François Chesnais). Le modèle de l'auto-exploitation c'est l'artiste (Chapiello, Boltanski, Menger...). L'artiste qui vit son activité comme une résistance a de fait de fortes chances d'incarner le prototype du nouveau travailleur de l'économie de la connaissance. Dans ces conditions il est nécessaire d'aller voir d'un peu plus près les qualités de l'artiste en travailleur qui fascinent

tant le *Knowledge Management* alors même que certains artistes abordent leur pratique sous le rôle d'artiste entrepreneur.

Dans l'industrie actuelle le *générique de compétences* (Pierre-Michel Menger), relié biographiquement à la personne, remplace, en termes d'employabilité, la référence traditionnelle à la *qualification* liée à un poste ou à un métier. L'activité artistique contemporaine qui s'est elle-même détachée de la notion de métier, peut également être décrite en termes de générique de compétences. L'activité artistique est sans doute l'activité qui présente le modèle le plus ouvert de composition de compétences. Si celle-ci est rarement repérée en termes de compétence dans la sphère de l'art, la sociologie, le management, les décideurs publics et privés soucieux de l'apaisement social ont su repérer dans les pratiques artistiques des qualités qui permettent d'établir de nombreux rapports avec le champ général des activités en mutation. Il convient cependant de s'interroger sur les qualités attribuées à l'art par des acteurs qui ont des enjeux extérieurs pour renverser le point de vue et penser la question des compétences du point de vue de l'art. Il est proposé ici de dépasser la capitalisation des compétences pour considérer l'intérêt d'une *mutualisation des compétences et des incompétences*, tant au plan individuel que collectif.

L'activité artistique comme résistance à une nouvelle condition du travail

Les instances de valorisation de l'art ont tendance à camoufler les compétences artistiques. Le terme compétence signifie en effet que celles-ci sont transmissibles. Exprimer l'art en terme de compétences nuit à la valorisation d'individus exceptionnels produisant des biens exceptionnels. Ainsi des compétences très banales doivent rester mystérieuses (Paul Devautour).

Lorsqu'on exprime l'activité artistique en termes de compétence, on potentialise des transferts de compétences avec l'ensemble des activités sociales, économiques et politiques. L'hybridation des pratiques permet de développer des différences fécondes. L'art ne peut cependant pas être résumé à une accumulation de compétences, fussent-elles les plus extravagantes. Les compétences artistiques peuvent avoir une valeur pour d'autres champs d'activités. Ce qui ne veut pas dire, pour autant, qu'elles vaudront en tant qu'art. La valeur proprement artistique des compétences implique un sujet libre et des décisions autonomes. Une double exigence est alors nécessaire aux artistes qui veulent s'investir dans les champs sociaux : être utile à des processus de transformation à condition de répondre

de choix autonomes soumis à la critique dans un cadre public.

Dans le monde des ressources humaines tout autant que celui de ceux qui n'ont pas entendus la leçon de Marcel Duchamp, les capacités de décision sont enchâssées dans une injonction au développement de compétences productives. La leçon de Duchamp implique au contraire une priorité de la décision sur la compétence. L'expérience artistique est souvent conduite à oublier des compétences acquises pour accueillir des intuitions ou oser quelque chose avant toute raison. Les compétences peuvent même être un frein à l'intelligence du projet, alors que l'incompétence assumée peut être une source de renouvellement. L'incompétence est un espace potentiel pour faire autrement ; un espace pour contourner son incompétence en inventant des solutions imprévues. En termes artistiques, les incompétences sont aussi intéressantes que les compétences lorsque ces incompétences se transforment en question. D'une façon générale, la crise précipite un doute sur les rôles et la répartition du savoir. Lorsque la crise démontre les limites de l'expertise, l'équation : compétence = incompétence est vraie. Ceux qui, à priori, sont réputés incompétents peuvent, par leurs questions ou par les compétences qu'ils mettent en crise, avoir une action formatrice sur ceux qui sont réputés savoir.

L'incompétence est alors formatrice de la compétence, au sens où elle oblige ceux qui sont censés savoir à des efforts de traduction qui complexifient leurs connaissances et leurs pratiques. Lorsque les incompétences enrichissent les savoirs communs, l'équation : $\text{incompétence} = \text{compétence}$, est complémentaire de la précédente. La *mutualisation des compétences et des incompétences* fait apparaître un commun qui potentialise des ressources et des transformations. Dans un contexte de reconfiguration permanente des usages et des langages par les technologies, les compétences et les incompétences mutualisées sont un puissant potentiel de richesses.

1. Transmettre nécessite, de la part des compétences spécialisées, un effort supplémentaire. Dans cet effort les compétences apprennent des incompétences.

2. Lorsqu'on mutualise les compétences et les incompétences d'un collectif on augmente les compétences des individus et du collectif concerné.

3. La dynamique compétence/incompétence affaiblit la distinction entre expert et non expert, entre artiste et public. Les rôles et les capacités de décision de chacun sont en mouvement.

4. L'éducation et l'industrie enchâssent les capacités de décision dans une injonction à la compétence. Le développement du sujet implique au contraire une priorité de la décision sur la compétence.

5. La décision est relative à la spécificité des problèmes. L'art enrichit la conception des problèmes en nouant l'invention de la méthode au désir.

6. Les problèmes qui bénéficient d'une mutualisation des compétences et des incompétences augmentent les capacités de décision individuelles et collectives et augmentent la compétence des problèmes.



Des compétences indisciplinées

Pascal Nicolas-Le Strat

D'ordinaire, la compétence est définie comme une qualité, une propriété ou une capacité que détient ou exerce une personne, en regard de son statut, de sa discipline ou de sa qualification, et qui l'identifie au regard des autres. Ce type de définition fait valoir une perspective tout à la fois identitaire (la compétence comme facteur d'appartenance et de reconnaissance professionnelles) et individualisante (la compétence comme attribut de la personne). Dans cette visée, chacun se voit assigné à sa compétence – la compétence de l'artiste, du sociologue, de l'architecte, de l'enseignant – et les différentes compétences se font face, chacune adossée à sa position sociale ou à son territoire disciplinaire. Elles se font face et se rendent mutuellement inaccessibles. Elles se font face et surjouent leur spécificité. Elles se font face et entrent en concurrence de légitimité. Chacune reste forcément cantonnée dans son savoir ou son savoir-faire. Comment dépasser cette conception qui isole le professionnel dans un quant à soi capacitaire et identitaire ?

C'est dans le cadre de l'atelier "Mutualisation des compétences et des incompétences", animé par François Deck à l'École supérieure d'art de Grenoble, que nous avons posé les premiers jalons de cet article. Comment caractériser une pratique sans se

limiter à ses attendus les plus apparents (des capacités effectivement exercées) et les plus individualisés (les qualités dont fait preuve une personne) ? Ce travail avec les étudiants en art nous a conduit à expérimenter de nouvelles formulations de la compétence avec l'espoir d'inscrire cette question dans un horizon d'action et d'analyse bien différent de celui de l'idéologie dominante des ressources humaines ou des politiques d'insertion.

1. L'incompétence ou la promesse d'un apprentissage renouvelé.

François Deck souligne que “l'artiste est souvent conduit à oublier certaines compétences acquises pour être en état de non-savoir et de reconfiguration de sa mémoire. La création n'existe pas sans un certain dénuement vis-à-vis de ce qui est connu. Les compétences, le métier peuvent être un frein à l'intelligence du projet et à son ouverture alors que l'incompétence peut être une source de renouvellement. L'incompétence est un espace potentiel pour faire autrement, pour contourner son incompétence en inventant des résolutions imprévues. En termes artistiques, les incompétences sont aussi intéressantes que les compétences lorsque ces incompétences se transforment en question [...] Au générique de compétences individualisées et

capitalisées par un individu instrumentalisé on peut substituer un générique composé d'une variété de compétences et d'incompétences en interactions. Cette composition fait surgir de nouvelles questions, de nouvelles approches, de nouvelles ressources"¹. Pourquoi rapporter systématiquement l'incompétence à une expérience négative, de l'ordre de l'échec ou de l'insuffisance, alors qu'elle incorpore une authentique promesse ? La promesse d'apprentissages renouvelés, l'opportunité de questionner à nouveau compte, l'ouverture à des problématiques encore insoupçonnées. Une pratique ne saurait être restituée en un seul mouvement, celui de ses acquis. Elle éveille nécessairement des incertitudes et de nombreux embarras qui la définissent à l'égal des savoirs et savoir-faire qu'elle a progressivement intégrés et capitalisés. Il est donc tout à fait opportun de saisir une pratique au moment où elle doute et se trouble, où elle se confronte à une limite et n'a pas d'autre choix que d'assumer son incompétence. Qu'est-ce qui nous inquiète alors ? Qu'est-ce qui nous fait hésiter ? Certainement le nouvel horizon qui se dessine. Certainement ce devenir qui chemine ainsi, encore inaperçu, à peine entrouvert. L'incompétence ménage pourtant à notre activité la meilleure perspective qui soit dès lors qu'elle nous invite à

¹ François Deck, "Mutualiser les incompétences", in *XV Biennale de Paris*, Éditions Biennale de Paris, 2007, p. 1060.

expérimenter nos savoirs en termes différents et à les reformuler en fonction d'un nouveau contexte d'action et de pensée.

2. La compétence n'est pas principalement affaire de Sujets mais de dispositifs.

De quel(s) dispositif(s) doit se doter un groupe-au-travail pour poser explicitement les questions qui le concernent et l'engagent en tant que groupe ? A l'aide de quels protocoles et méthodes un groupe-projet parvient-il à reconfigurer son champ d'expérience afin d'intégrer une parole inhabituelle ou un fait inédit ? Quelles procédures de fonctionnement doit-il adopter s'il veut conserver un rapport réflexif et distancié à ses propres situations d'intervention ? Selon les dispositifs de travail qu'il investit, le groupe rehausse ou, au contraire, amoindrit sa capacité de questionnement, de problématisation et, *in fine*, d'action. En mettant ainsi l'accent sur la conception et l'agencement des dispositifs, nous pensons éviter deux écueils : l'assimilation de la compétence à l'individu performant, tel que le valorise le capitalisme contemporain, ou sa sublimation dans un idéal collectif, formulé souvent de manière très abstraite, voire incantatoire, par une pensée critique qui aspire à plus de collégialité et de coopération. Qu'est-ce qui fait compétence ? Qu'est-ce qui fabrique de la

compétence ? Ni ce sujet individuel hypertrophié, toujours plus efficace et performant, auquel nous renvoie le libéralisme, ni ce sujet collectif fortement idéalisé auquel se réfèrent des théories très abstraites de la coopération. Ce qui fait compétence, c'est la "qualité" d'un dispositif. Ce qui fait compétence, c'est cet agencement collectif que le groupe constitue et qui, en retour, devient constitutif de son action. Ce qui fait compétence, c'est l'ensemble des protocoles que le groupe expérimente et qui vont déterminer, situation après situation, la manière dont le groupe se rapporte à lui-même et se rapporte à sa propre capacité d'action.

3. La compétence est autant un enjeu de disponibilité que de disposition(s).

Exercer une compétence ne relève pas de la "simple" mise en oeuvre ou en application des dispositions dont une personne ou un groupe serait doté et qui l'habiliteraient à agir. Exercer une compétence suppose un travail permanent de réélaboration et de reconfiguration des situations professionnelles dans lesquelles ces aptitudes sont susceptibles d'être investies. Autrement dit, une compétence ne se résume pas à ses qualités immédiates. Elle s'appauvrit si elle coïncide trop étroitement avec elle-même, si elle s'identifie absolument aux dispositions qui la caractérisent dans le moment présent. Une

compétence ne peut pas restée consignée dans un seul horizon de possibilités. Au contraire, elle a besoin de se redéployer et de se moduler en fonction des contextes dans lesquels elle s'aventure. L'exercice d'une compétence peut donc être lu comme un processus de traductions et de déplacements successifs qui lui ouvrent à chaque fois de nouvelles opportunités de développement. Comment construire cette disponibilité ? Comment préserver cette porosité ? Comment éviter qu'une compétence, sous la contrainte des découpages institutionnels ou des délimitations disciplinaires, ne restreigne sa perspective et ne se replie sur ses dispositions propres, les mieux reconnues et les plus consensuelles ? Comment lui conserver sa disponibilité ? Une compétence n'est qu'imparfaitement représentée par les savoirs et savoir-faire qu'elle incorpore et qu'elle ambitionne d'exercer. Sa pertinence se vérifie également à travers d'autres qualités, plus silencieuses, parfois indécises, certainement plus difficiles à discerner mais tout aussi indispensables : sa réceptivité et sa perméabilité, sa sensibilité et son ouverture.

4. Une prise d'intérêt sans volonté d'emprise.

Nous pourrions définir chaque compétence comme un savoir ou savoir-faire de "première intention" qui ouvre une perspective sans prétendre la délimiter et qui entrebâille une situation sans néanmoins l'intercepter dans sa globalité. Nous serions donc enclin à rapporter l'exercice d'une compétence essentiellement à sa fonction instauratrice et inaugurale. Un artiste, un sociologue ou un architecte accède à une situation dans des termes différents, selon un cheminement qui lui est propre. Chaque compétence représente une entrée en matière, distincte et caractéristique de part les facultés et la sensibilité qu'elle mobilise; c'est une façon singulière d'accéder à une réalité et de s'accorder à elle sans la soumettre ni la totaliser. Elle marque bien une prise d'intérêt – ce qui nous motive à agir dans une situation donnée – mais sans volonté d'emprise, de recouvrement ou d'appropriation. Une compétence devrait donc se manifester avec une certaine retenue si elle ne veut pas se montrer intrusive (sur le plan de l'action) ou inquisitrice (sur le plan de l'expertise). Sa portée constituante est indéniable par sa capacité à introduire un point de vue et à dégager une perspective, par contre son exercice reste largement indécis et indéterminé. Une compétence nous offre

l'opportunité de "rencontrer" une grande diversité de réalités, sur de nombreux terrains, à condition de concevoir cette rencontre sur un registre suffisamment ouvert et réceptif. Si une compétence s'exprime sur un mode trop assuré, elle risque de fonctionner en miroir et d'accéder uniquement à ce qu'elle aura prédéterminé et préconçu. Autrement dit, elle annihile toute éventualité de "rencontre", de crainte probablement de se laisser surprendre par la réalité même qu'elle est supposée investir et questionner.

5. Une compétence qui n'enclôt pas en soi sa pertinence.

Pourquoi une compétence s'avère-t-elle pertinente dans un contexte et moins dans un autre ? A quoi tient sa validité ? En quoi est-elle fondée à agir ? Soit nous considérons que la compétence enclôt sa pertinence et la manifeste "naturellement", soit nous considérons qu'elle ne donne sa pleine mesure qu'à l'épreuve d'une situation ou d'un contexte. Dans un cas, sa pertinence se manifeste, avec plus ou moins de réussite, dans le second cas elle s'éprouve en regard des questions qui lui sont adressées et des objections qui lui sont opposés. Ce déplacement est important; il s'accompagne d'un authentique renversement de logique. La première conception met l'accent sur une

pertinence donnée en soi, immédiatement et directement corrélée au savoir et au savoir-faire dans lequel elle s'enchâsse. La deuxième nous renvoie l'image d'une pertinence impossible à définir comme telle, fondamentalement indécidable, qui ne peut se révéler qu'en situation. Cette incertitude qui subsiste inévitablement ne nous laisse ni démunis, ni impuissant; elle nous "oblige"; elle nous oblige à vérifier, à explorer plus avant, à observer avec d'autant plus d'attention. Cette incertitude devient motrice et, en retour, productrice de compétences. Nous évoquons, en première considération, des facultés qui intègrent dès l'origine l'essentiel de leurs qualités – des qualités qu'elles déploieront et récapituleront progressivement. Nous sommes rendu maintenant à un tout autre point de vue, que nous qualifions d'écosphique. Une compétence établit sa pertinence en fonction de son écologie propre, c'est-à-dire en fonction de tous les dehors auxquels elle se confronte et qui la mettent à l'épreuve, en considération des multiples interactions qu'elle noue avec son environnement. Sa pertinence lui est attribuée en quelque sorte par son contexte d'exercice; elle ne l'établit pas de son seul fait.

6. Une compétence qui se rend volontairement vulnérable aux actions d'autrui.

Lorsqu'elle s'exerce en situation de coopération, une compétence outrepassé nécessairement les finalités et les fonctionnalités qui lui sont normalement dévolues; autrement dit, elle déborde son périmètre disciplinaire et excède son intention première. Les autres professionnels la sollicitent en termes inhabituels et l'amènent sur des terrain incertains. Elle se désolidarise peu à peu des appartenances institutionnelles, statutaires ou disciplinaires qui, d'ordinaire, l'accréditent et la qualifient. C'est le risque auquel elle s'expose lorsqu'elle agit ainsi à découvert. Est-elle menacée dans ses prérogatives ? Remise en cause dans son efficience ? Voit-elle ses savoirs et savoir-faire se dissoudre et se disperser ? Une toute autre hypothèse peut être retenue. On peut légitimement considérer qu'une compétence, dans son usage et sa pratique habituels, est loin d'épuiser les ressources qu'elle incorpore. Indépendamment de ce qu'elle manifeste de plus visible et de plus explicite, une compétence se compose également d'une multiplicité de devenir restés à l'état d'ébauche, à peine esquissés, mais qui ne demandent qu'à se déployer. Le travail en coopération agit comme déclencheur ou enclencheur, comme révélateur ou embrayeur. Il rehausse ce qui se manifeste d'habitude *a minima*. Il ménage de

nouvelles perspectives à ce qui a été confiné dans des procédures étouffantes. La coopération représente une occasion privilégiée où des facultés imparfaitement développées trouvent un chemin de réalisation, où des capacités maintenues silencieuses sont opportunément sollicitées, où des hypothèses d'action longtemps refoulées trouvent leur actualité. La compétence se réinvente dans le cours même de son activité, en se rendant volontairement vulnérable aux actions d'autrui. Elle s'affirme au fur et à mesure de ce qu'elle expérimente. Elle se déploie à la hauteur des sollicitations qui lui sont adressées.



Mutualisation des compétences et des incompétences
a été publié dans le n°38 de l'Observatoire,
la revue des politiques culturelles en 2011.



brouillongénéral@free.fr

e

aux

que)

la formulation de ses
incompétences
permet de déterminer
ses envies