

PARTIE 3

COMPETENCES ET RESEAUX : ILLUSION OU RÉALITÉ

Nous aurions pu conclure notre travail ici en livrant les principaux acquis, mais aussi les principales limites de cette étude. Mais nous avons souhaité confronter les données empiriques recueillies, analysées et formalisées en partie 2 à différents auteurs qui nous ont semblé pertinents eu égard aux différentes réflexions que nous a inspiré le résultat du traitement des matériaux d'enquête. Écrire ces quelques pages consistait en quelque sorte à nous permettre de répondre aux interrogations qui ont émergé tout au long de cette étude. C'est la curiosité intellectuelle qui l'a emporté et qui nous a conduit à explorer quelques auteurs dont il nous semblait qu'ils pouvaient nous éclairer. Différemment exprimé, c'est une sorte de réflexion au fil de l'eau que nous proposons, une invitation à la critique, à la contre argumentation, bref à la fécondation intellectuelle.

En effet, nous ne souhaitons pas nous affranchir des interrogations que nous posions dans l'introduction générale de ce travail et auxquelles nous allons essayer de répondre. Rappelons qu'il s'agit, en effet, d'identifier si (cette forme de travail) qu'est le travail en réseau a introduit, dans les pratiques professionnelles, des changements et lesquels. Ces changements, s'ils existent, supposent-ils l'acquisition de compétences nouvelles préalables et lesquelles ? Ou s'acquièrent-elles en développant une pratique de réseau qui, elle même, est diversifiée ? Mais, plutôt que de compétences, n'est-ce pas plutôt d'aptitudes dont il faudrait parler ? Y-a-t-il des aptitudes essentielles que l'on retrouve quelle que soit la nature du réseau ? Ou, inversement, selon les natures des réseaux, des aptitudes particulières doivent-elles être développées ?

3.1) Réseau, vous avez dit réseau ?

On n'écrira jamais assez à quel point il faut se méfier des termes que l'on utilise ; celui de réseau est de ceux-là. Il est employé par tout le monde, tout le temps. Tout serait réseau ! Dans le langage commun, ce vocable générique recouvrirait au moins trois acceptions.

La première associe le réseau au moindre carnet d'adresses, à l'ensemble des relations professionnelles, aux engagements dans des associations ou des clubs plus ou moins confidentiels, aux regroupements plus ou moins formalisés d'une même catégorie professionnelle. Dans ces situations, le réseau est assimilé à un cercle de relations. Il nous semble y avoir là un abus de langage : le réseau ne peut-être réductible aux relations amicales et professionnelles que chacun entretient. Même si ces dernières y contribuent. Il serait plus

exact de qualifier “ *l’ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d’un réseau durable de relations* ” de “ *capital social* ”²⁰ comme l’a défini Pierre Bourdieu. Si le terme de capital est employé, c’est que ce réseau durable de relations doit “ *procurer (à celui qui l’entretien et le développe) des profits matériels ou / et symboliques.* ”²¹

La deuxième, influencé par le matraquage de la pensée dominante, assimile immédiatement le réseau à internet ou / et à un ensemble d’ordinateurs interconnectés. “ Un nouveau monde est en marche ” assurent les nouveaux prophètes de l’internet, “ un nouveau continent serait en train d’émerger ” “ une nouvelle terra incognita ” qu’il convient, à l’instar des pionniers, de défricher. L’utopie techniciste guette. Il suffirait d’ériger des cathédrales dévolues au multimédia pour que les nouveaux fidèles affluent. Il suffirait de brancher des tuyaux, d’interconnecter les ordinateurs pour qu’émergent les mille et un usages qui transformeront la vie des citoyens du monde. L’espérance est là, sur une touche de clavier, à en croire Pierre Lévy : “ *L’histoire cosmique (...) est orientée, elle possède un sens nettement discernable, celui de l’intensification du caractère virtuel du monde. (...) Les frontières deviennent plus perméables, maléables, interactives, elles bourgeonnent dans tous les sens. L’évolution cosmique et culturelle culmine aujourd’hui dans le monde virtuel du cyberspace.* ”²²

Pourtant, l’observation montre qu’une pratique de réseau ne peut se satisfaire d’une relation froide qui s’exécute par le truchement d’ordinateurs connectés : “ *ce qui fait la communication, ce ne sont pas les techniques, mais les hommes et les sociétés, au travers de deux autres dimensions -culturelle et sociale- de la communication. En effet, plus la communication technique est performante, plus on voit ce qui la distingue de la communication humaine. On peut passer des heures à communiquer avec des machines sans être capable d’entretenir des relations humaines et sociales satisfaisantes ; encore moins de*

²⁰ “ *Le capital social est l’ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d’un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d’interconnaissance et d’inter-reconnaissance ; ou, en d’autres termes, à l’appartenance à un groupe, comme ensemble d’agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles. (...) Le volume du capital social que possède un agent particulier dépend donc de l’étendue du réseau de liaisons qu’il peut effectivement mobiliser et du volume du capital (économique, culturel ou symbolique) possédé en propre par chacun de ceux auxquels il est lié. (...) L’existence d’un réseau de liaisons n’est pas un donné naturel, ni même un “ donné social ” constitué une fois pour toutes et pour toujours par un acte social d’institution, mais le produit d’un travail d’instauration et d’entretien qui est nécessaire pour produire et reproduire des liaisons durables, utiles, propres à procurer des profits matériels ou symboliques.* ” Accardo Alain - Corcuff Philippe - **La sociologie de Bourdieu - Textes choisis et commentés** - Bordeaux - Le Mascaret - 1986 - 247 pages.

²¹ Ibidem.

cohabiter avec des individus ou des groupes différents de soi.”²³ Pour qu’un réseau fonctionne et perdure, il est nécessaire de pratiquer une alternance entre “ le chaud ” et le “ froid ”. C’est-à-dire entre des instants de rencontres amicales et conviviales débarrassées des conventions sociales qui les polluent et la poursuite de ces relations conventionnelles par le moyen des Technologies de l’Information et de la Communication.

Le danger guette : celui d’oublier qu’Internet n’est qu’un outil au service d’un projet qu’il s’agit de co-construire. Le progrès technique, fusse Internet, n’a jusqu’alors pas permis ou si peu, une meilleure compréhension entre les hommes. L’histoire des hommes la plus récente est là pour nous le rappeler.²⁴ Internet ne peut être sa propre finalité sauf à vouloir construire une nouvelle église dont les internautes seraient les pratiquants d’un nouveau culte : “ *internet est la véritable Eglise de ceux qui vénèrent l’information. Les réseaux, les ordinateurs, toutes les machines à communiquer deviennent autant de lieux privilégiés, quasi exclusifs, où se pratique ce nouveau culte. Ils rendent caduques les formes “ anciennes ”, “ archaïques ” de communication, de médiation, de savoir, de loisir et, d’une façon générale, de contact avec les autres.* ”²⁵

La troisième acception est avancée par certains gourous du management qui, toujours à l’affût d’un nouveau “ concept marketing ” ont décrété que le réseau était la nouvelle forme d’organisation révolutionnaire ; organisation que toute entreprise devrait dorénavant adopter. Prenez modèle sur l’organisation Hollywoodienne clament-ils sur tous les toits. L’entreprise, après tout, n’étant que du cinéma ! “ *Hollywood (est passé) d’une forme d’intégration verticale typique des grandes entreprises à un modèle qui constitue le meilleur exemple d’économie en réseau. (...) Toutes les industries fondées essentiellement sur le savoir finiront par adopter la même forme d’organisation allégée et atomisée. Il se trouve simplement que Hollywood joue le rôle d’avant garde.* ” ²⁶

²² Levy Pierre - **World philosophie** - Paris - Odile Jacob - 2000 - 355 pages.

²³ Wolton Dominique - **Internet et après - Une théorie critique des nouveaux médias** - Paris - Flammarion - 2000 - 240 pages.

²⁴ “ *Si le progrès technique suffisait en effet à améliorer la compréhension entre les hommes, cela se saurait depuis un siècle : les progrès qu’ont représentés le téléphone, la radio, la télévision, puis l’informatique n’ont pas empêché que le XX^{ème} siècle soit marqué par les pires conflits. Le plus important dans la communication reste du côté des rêves, des projets, des utopies, non du côté des techniques, et c’est finalement toujours la politique et la société qui ont réussi, la plupart du temps avec difficulté et maladresse, à inscrire dans les faits un progrès dans la communication.* ” Wolton Dominique - Ibidem.

²⁵ Breton Philippe - **Le culte de l’internet - Une menace pour le lien social ?** - Paris - La découverte - 2000 - 125 pages. P.9

²⁶ Joël Kotkin In Rifkin Jeremy - **L’âge de l’accès - La vérité sur la nouvelle économie** - Paris - Pocket - 2002 - 495 pages. Après avoir cité Joël Kotkin, Jeremy Rifkin précise le mode d’organisation adopté par les studios d’Hollywood : “ *Le système de production en réseau émergea au cours des années 50, en partie en réponse à la*

Si la forme d'organisation adoptée par Hollywood semble couronnée de succès, est-elle pour autant annonciatrice d'un modèle qu'il suffirait d'adopter pour que, instantanément, les entreprises retrouvent les chemins de la rentabilité et du profit ? L'histoire du management d'entreprise est avant tout une histoire des modes managériales éphémères. Soucieux de leur image de managers branchés, les chefs d'entreprise peuvent être tentés d'adopter les nouvelles prophéties managériales aussi vite qu'ils les rejettent. Qu'advient-il du miracle de l'organisation en réseau ? Seul l'avenir le dira.

Pourtant, l'organisation en réseau est autre chose qu'un effet de mode et elle pourrait bien tout de même être une forme d'organisation adaptée aux évolutions d'un environnement de plus en plus mouvant et globalisé.²⁷ Dans son passionnant ouvrage, *L'âge de l'accès*, Jeremy Rifkin, évoque les travaux du sociologue Manuel Castells, de l'université de Berkeley, en Californie qui *“ identifie cinq types principaux de réseaux au sein de la nouvelle économie :*

- *les réseaux de prestataires, où les entreprises font sous-traiter toute une série d'opérations qui vont de la conception et du design jusqu'à la fabrication des composants ;*
- *les réseaux de producteurs, constitués par des entreprises qui mettent en commun leurs sites de production, leurs ressources financières et leurs ressources humaines pour*

nécessité de rassembler des talents divers pour chaque production spécifique et de partager les risques en cas d'échec commercial de tel ou tel film. Les grands studios commencèrent à travailler avec des sous-traitants qui leur louaient au coup par coup leurs compétences et leurs services pour des productions spécifiques. Toute une série de maisons de production indépendantes, formées par des techniciens et des artistes employés jadis directement par les principaux studios commencèrent à proliférer. (...) Chaque projet de film rassemble une équipe de maisons de production et de sous-traitants indépendants et spécialisés, et chacun de ces partenaires apporte sa propre expertise et ses propres compétences artistiques. Tous constituent ensemble une espèce d'entreprise en réseau éphémère qui se séparera aussitôt le projet réalisé.”

²⁷ *“ C'est pendant les périodes où les marchés sont stables et réguliers que les organisations de type hiérarchique fonctionnent le mieux, mais pendant les périodes fluctuantes elles sont malheureusement inadaptées. Les procédures administratives sont beaucoup trop rigides pour pouvoir s'ajuster aux évolutions rapides des conditions du marché. Les réseaux, en revanche, sont beaucoup plus flexibles et mieux adaptés au caractère volatil de la nouvelle économie globalisée. L'approche collective et coopérative des problèmes permet aux partenaires de répondre plus rapidement aux évolutions de l'environnement. Si les acteurs impliqués doivent abandonner une partie de leur autonomie et de leur souveraineté, la spontanéité et la créativité qui découlent de ce type de coopération en réseau leur donnent un avantage collectif dans le cadre beaucoup plus exigeant d'une activité économique fondée sur les technologies de pointe. Les réseaux reposent sur des circuits de communication complexes, sur des perspectives multiples, sur un traitement parallèle de l'information et sur une logique de rétroaction permanente. Ils favorisent la créativité et la pensée hors normes. Ceux qui jouent le jeu des réseaux sont donc plus susceptibles de se brancher sur de nouvelles connexions, de produire des idées nouvelles, des scénarios inédits, et de mettre en œuvre des plans d'action innovants dans un environnement hypermarchand. Walter Isaacson, de Time Warner, résume bien la signification de cette nouvelle forme d'organisation du capitalisme quand il affirme que “ l'ancien establishment était un club. Le nouvel establishment est un réseau. ” In Rifkin Jeremy - Ibidem.*

- étendre leurs gammes de biens et de services, conquérir de nouveaux marchés et réduire les coûts et les risques ;*
- *les réseaux de clients, qui connectent producteurs, distributeurs, circuits de marketing, concessionnaires et consommateurs finaux ;*
 - *les réseaux de coalition, qui rassemblent le plus grand nombre possible d'entreprises d'une même branche en vue de se mettre au niveau des normes techniques définies par le leader de la branche ;*
 - *les réseaux de coopération technologique, qui permettent aux entreprises de partager de précieuses connaissances et des éléments d'expertise dans le domaine de la recherche et du développement des lignes de produits. ”²⁸*

Ces différentes acceptions le mettent en évidence : le réseau est une combinaison. Il est tout à la fois un enchevêtrement de relations inter-personnelles, une forme d'organisation et un dispositif d'interconnexions assistées par ordinateur. C'est avant tout un système d'échanges qui apporte à ceux qui le pratiquent une plus value quasi immédiate : “ *un réseau, c'est d'abord un système d'offres. Il y a réseau à partir du moment où il y a deux personnes, c'est-à-dire un système d'échanges. Mais, il faut que chacun des membres du réseau soit convaincu de l'avantage d'une chaîne de valeurs partagées. En clair, le réseau fonctionne si chacun admet que $1+1=3$, pour l'entreprise comme pour chacun de ses membres. ”²⁹*

Mr Store et Accueil Paysan sont-ils des réseaux ? Cette interrogation n'intéresse pas les principaux concernés. C'est une question que se posent des observateurs extérieurs car ni l'une ni l'autre de ces initiatives ne se définit de la sorte.³⁰ Les catégories de classement, les typologies construites par les universitaires et les chercheurs ne les intéressent guère. Ils se définissent avant tout et essentiellement par référence à leur culture et leur identité socio-professionnelle respectives.³¹ Provenant d'une culture artisanale des métiers du bâtiment, l'enseigne Mr Store se perçoit avant tout comme un groupement d'intérêt économique. Un groupement d'indépendants dépendants les uns des autres. Ce qui prévaut, ce n'est pas de

²⁸ In Rifkin Jeremy - jam cit.

²⁹ Zaccagnia Jean-Gabriel - In Verley Régis - **J'ai l'esprit réseau** - Paris - Editions d'organisation - 2002 - 174 pages.

³⁰ Voir partie 2 - pp. 21-22.

³¹ Pour Claude Dubar, le concept d'identité sociale “ *se réfère à la résultante de multiples appartenances significantes de la personne. Pour une grande partie de la population, les sphères du travail, de l'emploi et de la formation tant de base que continue qui leur est liée sont de plus en plus centrales dans les processus identitaires, à côté des appartenances familiales et associatives. ”* Dubar Claude - **La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles** - Paris - Armand Collin - 1998 - 276 pages.

savoir si la forme d'organisation adoptée s'apparente ou non à un réseau. De culture professionnelle essentiellement utilitariste et pragmatique, les adhérents de Mr Store adoptent une forme d'organisation qui, avant tout, leur permet d'atteindre leurs objectifs économiques : “ *améliorer la rentabilité de chaque entreprise adhérente.* ”³² C'est l'intérêt économique qui est dominant, la forme juridique choisie le reflète parfaitement.

La culture et l'identité socio-professionnelle d'Accueil Paysan sont tout autres. Les histoires de vie des fondateurs, issus de la Jeunesse Agricole Catholique, les conduisent à évoquer leur initiative comme un mouvement, terme qui perpétue le vocable qui fut le leur tout au long de leur adolescence et de leur vie d'adulte. D'ailleurs, les termes employés et les symboles évoqués ne trompent pas, ils s'abreuvent à la source du catholicisme social.³³ D'un point de vue socio-professionnel, ce sont les choix opérés en réaction à une agriculture intensive qui fondent l'appartenance au mouvement. Même si l'intérêt économique n'est pas absent ce n'est pas lui qui est le ressort motivationnel principal de l'adhésion. C'est avant tout le partage d'une même représentation de l'agriculture, de la relation à un environnement, voire à la nature et de la façon d'exercer un métier : celui de paysan, qui prédomine.

Malgré ces réserves, et sans vouloir réduire Mr Store ou Accueil paysan à “ *une classe objet qui est parlée et qui ne parle pas* ” est-il possible en tant qu'observateur extérieur d'associer ces deux initiatives à un réseau ? La réponse n'est pas évidente. Selon les points de vue le oui peut l'emporter mais l'inverse semble tout aussi pertinent. Si l'on considère le réseau uniquement comme “ un capital social ” permettant à ses membres d'en tirer des profits aussi bien matériels que symboliques, alors Mr Store et Accueil Paysan en sont bien. Mais, précédemment, nous écrivions que, selon nous un réseau ne peut pas être réductible à un “ capital social ” qu'il était tout à la fois, une forme d'organisation qui rompt avec les modèles “ Taylorien, Fordien ou Weberien ”³⁴ dominants pour se rapprocher de la typologie construite par Manuel Castells³⁵ laquelle intègre les technologies de l'information et de la communication comme pierre angulaire des échanges entre les acteurs.³⁶ Car, avant tout, ce

³² C.f : Plaquette de présentation de Mr Store.

³³ Voir partie 2 - pp. 21-22.s

³⁴ On pourra sur ces questions se référer une nouvelle fois et utilement à l'ouvrage incontournable de Philippe Bernoux - **La sociologie des organisations** - Paris - Point - 1990 - 377 pages.

³⁵ Voir précédemment.

³⁶ Voilà encore un terme passé dans le langage commun et utilisé à tort et à travers. “ *Dans la perspective de Crozier et Friedberg, l'accent est mis sur le fait que l'acteur est celui dont le comportement (ici, équivalent à l'action) contribue à structurer un champ c'est-à-dire à construire des régulations. On cherche à expliquer la construction des règles (construit social) à partir du jeu des acteurs empiriques, calculateurs et intéressés. Ces*

qui caractérise un réseau n'est -ce pas une forme d'affranchissement avec les codes et les coutumes qui prévalent dans les modes d'organisation dominants ?

Mr Store a développé un type d'échanges entre ses adhérents qui combine " le chaud " (rencontres en présentiel) et " le froid " (circulation de flux d'information par intranet). Pour autant, il ne s'inscrit pas totalement dans la typologie construite par Manuel Castells. De la même manière, si l'on adopte ces définitions, on peut écrire qu'Accueil Paysan n'est pas un réseau. Sur le modèle de la JAC ou / et du syndicalisme agricole, il serait plus une fédération avec ses trois niveaux organisationnels : le département, la région et la national.

Mais, si l'on s'autorise à passer outre les définitions et les catégorisations, il devient nécessaire de moduler le propos. A cette effet, le tableau récapitulatif ci-après qui synthétise les avantages et les inconvénients de la forme d'organisation choisie par Mr Store et Accueil Paysan est particulièrement instructif.

Tableau N°1 : Intégration à un collectif : avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
✓ L'union fait la force	✓ Application de principes démocratiques
✓ Accès à des moyens (marketing / communication)	✓ Disponibilité à dégager pour faire vivre l'organisation
✓ Situation de force vis-à-vis des fournisseurs	✓ Dispersion territoriale (Accueil Paysan)
✓ Valorisation des produits, ce qui génère un surcroît de plus-value	✓ Plus ou moins grande implication des membres
✓ Echanges de pratiques et d'expériences	✓ Des représentations différentes des évolutions indispensables
✓ Rupture de l'isolement et renforcement du sentiment d'appartenance à la même communauté	✓ Appartenance à la même communauté d'intérêt (risque d'un repli identitaire)
✓ Maintien de l'indépendance de chacun	✓ Manque de moyens pour faire vivre le réseau (accueil paysan)

Trois aspects se dégagent immédiatement de ce tableau. Le premier est d'ordre économique : en se regroupant on a accès à des moyens et des services auxquels, seul, il était impossible de prétendre. Le deuxième pourrait s'apparenter à du développement personnel :

acteurs sont dotés de rationalité, même si elle est limitée, ils sont autonomes et rentrent en interaction dans un système qui contribue à structurer leurs jeux. ” Bernoux Philippe - ibidem - p.137.

en se regroupant on s'enrichit en enrichissant le collectif.³⁷ Le troisième relève d'un positionnement éthique : mon appartenance à une communauté d'intérêt, n'annihile pas mon indépendance.³⁸ A ce titre, il semble bien que ces deux initiatives s'inscrivent tout de même dans une logique de réseau si l'on adopte la perspective avancée par Jeremy Rifkin : “ *Pour Adam Smith, la logique du marché répond à la capacité des acteurs économiques individuels d'accumuler et de détenir de la propriété et d'en interdire l'accès à leurs semblables. Dans une économie en réseau, l'intérêt égoïste dicte un tout autre comportement. En, intégrant son activité à un réseau de relations mutuellement bénéfiques destiné à optimiser l'effort collectif, chaque firme individuelle accroît ses chances de succès - c'est ce qu'on appelle parfois une stratégie “ gagnant-gagnant ” (win-win) dans le jargon des entreprises.* ”³⁹

Même si, eu égard aux définitions, ni Mr Store, ni Accueil Paysan ne sont complètement des réseaux, ils ne relèvent pas pour autant d'une illusion. Les pratiques qu'ils mettent en œuvre rompent pour partie avec celles qui ont construit les modes d'organisation actuels. Pour autant il nous semble qu'il n'y a rien de très nouveau dans les deux types d'organisation en question qui perpétuent, en les réactualisant, les principes des pionniers de Rochdale.⁴⁰ Ces pratiques ont-elles introduit des changements et lesquels ? Ont-elles permis d'acquérir de nouvelles compétences ? Faut-il des aptitudes particulières pour pouvoir intégrer ces modes d'organisation ? Telles sont les interrogations auxquelles nous allons tenter de répondre maintenant.

3.2) Le réseau : une organisation qualifiante

Le choix de ce titre ne s'est pas effectué par hasard, il fait très directement référence aux travaux de Philippe Zarifian. Et, s'il est malaisé de faire passer sous les formes caudines

³⁷ “ Hélas, beaucoup de prétendus réseaux sont constitués de façon unilatérale par des gens qui ne donnent rien au réseau. Si le réseau ne vise qu'à enrichir l'individu, alors 1+1 peut faire -1. Pour que le réseau fonctionne, il faut un peu de charisme, de la cohérence, de la pertinence et de l'efficacité. Certains réseaux ne sont pertinents que sur le papier, mais ne supportent pas l'épreuve du terrain. A la base, il faut des acharnés, des gens qui pensent que tout seul on n'est rien, et qui acceptent de briser les individualités ” Verley Régis - **J'ai l'esprit réseau** - jam cit.

³⁸ “ Pour autant, au sein des structures, les individus sont libres de choisir avec qui ils échangent et pourquoi ils le font. C'est cette liberté qui crée le réseau. On ne constitue pas un réseau avec un chef de service avec lequel on est obligé de communiquer, mais avec un collègue éloigné auprès de qui on échange des informations et des conseils. L'indépendance permet à un individu d'évoluer en mettant ses ressources personnelles au service des autres, en s'assurant que les autres membres du réseau vont lui apporter les ressources dont il a besoin. ” Verley Régis - ibidem.

³⁹ Rifkin Jeremy - **L'âge de l'accès - la vérité sur la nouvelle économie** - Paris - Pocket - 2002 - 495 pages. PP 30 - 53.

⁴⁰ Desroche Henri - jam cit - plus particulièrement les pages 35-49.

des taxinomies de réseau les formes d'organisation que sont Mr Store et Accueil paysan, il est facile d'écrire qu'elles sont toutes deux des organisations qualifiantes. Car, si l'on en croit nos différents interlocuteurs l'appartenance à Mr Store ou à Accueil Paysan favorise bien les apprentissages et le développement des compétences.⁴¹ Ce qui définit bien une organisation qualifiante : *“ une organisation qualifiante est une organisation qui favorise les apprentissages, le développement de compétences. Quatre critères définissent une telle organisation. Premièrement, il ne s'agit plus pour l'individu d'apprendre à bien réaliser une tâche, mais à faire face à des événements imprévus, en mobilisant des savoirs d'action , des capacités, tant individuellement que collectivement. Deuxièmement, la qualité de la communication qui va s'établir entre personnes ayant des savoirs, des expériences et des points de vue différents mais complémentaires sera déterminante. Troisièmement, l'organisation qualifiante est celle qui permet à ses membres de réélaborer les objectifs de leur activité professionnelle. Enfin, l'organisation qualifiante est celle qui permet à chaque individu de se projeter dans l'avenir. ”*⁴²

⁴¹ Là encore s'il est un terme galvaudé, c'est bien celui de compétence. Nous l'utilisons selon la définition qu'en donne Guy Le Boterf lorsqu'il mobilise sa métaphore musicale : *“ La partition comporte des règles, des rythmes, des mesures, une clé, des thèmes, une forme, des mouvements. Elle est de l'ordre du prescrit. L'interprétation respecte les règles, mais ne se réduit pas à leur application mécanique. Le talent du musicien ou de l'orchestre intervient. Le public averti fait la différence entre le jeu du débutant et celui du maître. La compétence requise, c'est la partition ; ce sont les règles ou les critères qu'il faut respecter. La compétence réelle, c'est l'interprétation ou l'improvisation. Chaque personne a une certaine façon de s'y prendre pour réaliser l'activité avec compétence. C'est ce que l'on appelle aussi le schème opératoire. ”* Le Boterf Guy - Evaluer les compétences, quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ? **Education permanente** - N°135/1998 - 2 - page 143.

⁴² Zarifian Philippe - Acquisition des compétences dans une organisation qualifiante - **Education permanente** - N°112/1992 - PP 15-23.

Les principaux résultats présentés en partie 2⁴³ permettent d'illustrer de façon très éclairante ce qu'évoque Philippe Zarifian.

Tableau N°2 : Nouvelles acquisitions et modalités d'acquisition

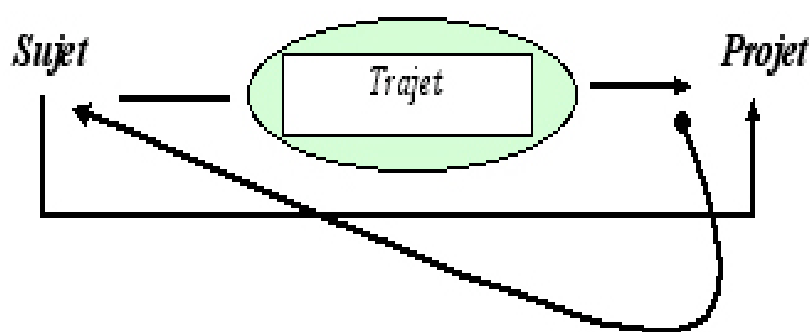
Nouvelles acquisitions	Modalités d'acquisition
Instrumentales	
✓ Informatique et communication	✓ On apprend en faisant
✓ La conduite de réunion	✓ mise en situation
✓ La prise de parole en public	✓ On apprend en participant à la vie de l'organisation, en participant à ses instances
✓ La comptabilité	✓ Echange de pratique
✓ La gestion	✓ On apprend par transmission : ceux qui sont plus avancés transmettent
✓ La gestion des ressources humaines	✓ Partage d'expérience
✓ Le conseil aux porteurs de projet	✓ Transmission
Personnelles	
✓ Savoir écouter	✓ Mise en situation
✓ Savoir être tolérant	✓ On apprend des autres par les échanges et la mutualisation d'expériences
✓ Savoir accueillir	✓ En puissance
✓ Ouvrir son horizon	✓ On apprend par le soutien, l'étayage que procure le groupe
Collectives	
Pratique empirique	
✓ S'ouvrir aux autres	
✓ Changer de mentalité	
✓ Se remettre en question	

Ce qui apparaît c'est que l'appartenance à Mr Store ou Accueil Paysan inscrit leurs membres respectifs dans un processus cognitif qui, bien évidemment, n'était pas, initialement, la quête de leur adhésion. On retrouve là, la théorie du mirage, chère à Henri Desroche et sa sociologie de l'espérance : *“ Au terme de cette montée que j'avais voulue sans détours, j'avais seulement trouvé une double déception : le lacet d'une route, prosaïquement identique à toute autre lacet des routes du pays et au bout du lacet sur lequel je m'étais finalement résigné à m'acheminer, d'autres lacets encore, et toujours d'autres pentes, d'autres montagnes, qu'il n'était plus question de gravir... Je me demande parfois si cette expérience de prime jeunesse n'a pas fomenté déjà subrepticement cette théorie du mirage à laquelle je suis si souvent enclin pour une sociologie de l'espérance : sans un mirage, aucune expédition ne se mettrait en route, mais toute expédition enfin mise en route trouve autre chose et beaucoup moins que son mirage. Les trajectoires coopératives, - comme celles de tout autre mouvement social- auraient à s'expliquer, elles aussi, avec leurs espérances. ”*⁴⁴

⁴³ On se référera plus particulièrement aux pages 31.36.

⁴⁴ Deroche Henri -jam cit - p.13.

Les expéditions trouvent moins que leur mirage mais ne trouvent pas rien. L'espérance d'une oasis leur a permis de se mettre en marche et de trouver une autre oasis, peut-être leur oasis. On le voit bien, c'est l'espérance du projet qui permet de s'engager dans un trajet qui va transformer les sujets. Et, c'est bien ce processus qui est en œuvre à Accueil paysan ou chez Mr Store. Ce processus correspond bien à ce que Richard Wittorski nomme " la composante cognitive de la compétence " : " *la modification des représentations que l'acteur se fait de la situation, du sens qu'il lui donne, est un des deux éléments constitutifs de la composante cognitive de la compétence.* " ⁴⁵

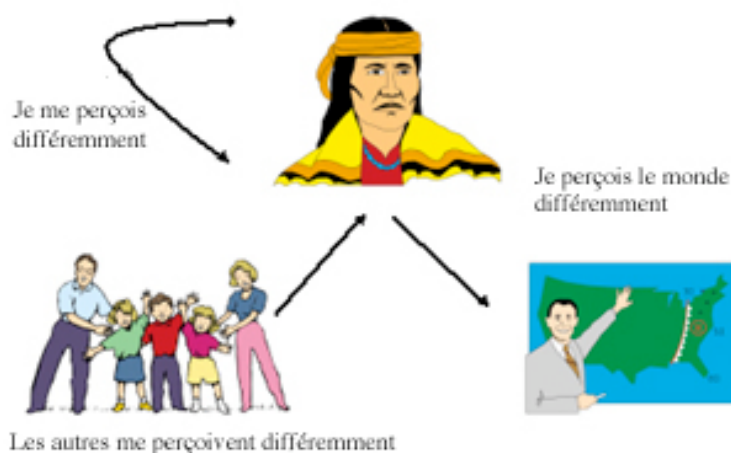


Et, il faut s'y arrêter ! Si l'on s'en tient à ce qu'ont évoqué nos interlocuteurs, le trajet qu'ils ont effectué et qu'ils effectuent les a profondément changés. N'évoquent-ils pas une sorte " de voyage intérieur " qui a été déterminant dans leur évolution personnelle, leur changement de mentalité et de culture professionnelle. La métaphore du voyage rejoint bien celle de l'expédition que nous évoquions à l'instant. Le trajet qu'entreprend l'expédition, la caravane va lui permettre collectivement, comme à chacun de ses membres, de s'engager dans un voyage duquel il ne sortira pas indemne, mais profondément transformé.

⁴⁵ Wittorski Richard - De la fabrication des compétences - Education permanente - N°135/1998-2 - P.60.

On est ici projeté au cœur de toute démarche de changement qui postule :

- le changement du regard que je porte sur moi,
- le changement du regard que je porte sur les Autres et sur le monde,
- le changement de regard que les Autres me portent.



Comme nous l'écrivions plus avant, appartenir à un réseau, ce serait s'engager à voyager, à traverser d'autres mondes, d'autres univers, à côtoyer d'autres peuplades, d'autres tribus. Et, si l'on prend le temps de partager leurs rites et leurs coutumes, elles vous révéleront un monde intérieur que vous ne soupçonniez pas. Elles vous transmuteront dans leur imaginaire, vous révéleront le sens de leurs symboles et vous transmettront les techniques qui enrichiront les vôtres. Le réseau doit par définition être le meilleur obstacle à la dérive sectaire qui guette toute communauté dont les membres se coalisent afin d'obtenir des gains et des profits communs sous prétexte de valeurs et de finalités communes révélées.

On le perçoit bien, une double combinaison est étroitement imbriquée, celle de l'acquisition de compétences individuelles mais aussi collectives. Guy Leboterf reconnaît la présence de la compétence collective lorsque sont réunies les conditions suivantes : " *un "savoir élaborer" des représentations partagées, un "savoir communiquer", un "savoir coopérer" et un "savoir apprendre" collectivement de l'expérience". Les conditions favorables à l'émergence de la compétence collective sont les suivantes : un langage commun, une complémentarité entre les compétences, des relations d'aide facilitées entre les*

différents collaborateurs, des noyaux communs de compétences qui peuvent exister entre plusieurs métiers, il importe de pouvoir faire appel à des collaborateurs ayant telle ou telle compétence, créer des relations de solidarité et de convivialité, instaurer des boucles d'apprentissage, mettre en place une mémoire organisationnelle avec une base de connaissances et une base d'expériences."⁴⁶

Si l'on excepte le plus ou moins fort degré de formalisation et de zèle dont font montre Mr Store et Accueil Paysan pour construire leur " mémoire organisationnelle " il n'est pas aventureux d'avancer que l'une et l'autre développent des compétences collectives parfaitement identifiables par les différents membres respectifs.⁴⁷ Et, pour pouvoir contribuer à la production de cette compétence collective, encore faut-il disposer de qualités, d'aptitudes individuelles qui favorisent l'intégration à un collectif. Nos interlocuteurs en ont évoqué plusieurs qui leur semblent fondamentales.⁴⁸ Le tableau ci-après les récapitule.

Tableau N°3 : des qualités et des aptitudes qui favorisent l'intégration à un collectif

Des qualités de relations humaines	
Collectives	Individuelles
✓ Etre capable d'accepter le travail en groupe	✓ Faire montre d'une ouverture d'esprit
✓ Etre capable de travailler collectivement	✓ Accepter de se remettre en question
✓ Etre capable d'écouter l'Autre et les Autres	✓ Accepter de remettre en cause ses certitudes.

Ces qualités, ces aptitudes n'ont rien de nouveau. Depuis longtemps " la dynamique des groupes restreints "⁴⁹ avait mis à jour les aptitudes et les comportements qui favorisent ou freinent l'intégration et le développement de collectifs. Mais, ce qui nous semble important ici, c'est qu'en nommant ces aptitudes et ces comportements, les membres de Mr Store ou d'Accueil Paysan nomment sans doute leurs propres évolutions. Ou, différemment exprimé, les qualités et aptitudes qu'ils ont le plus travaillées.

En conclusion de cette partie nous souhaiterions insister sur l'importance des effets collatéraux qu'engendre la participation à de telles aventures. Sont-elles des réseaux ou n'en sont elles point, ceci a au fond peu d'importance. Une nouvelle fois ce qui est déterminant c'est que la construction d'une œuvre collective transforme les sujets qui y participent. Elle les projette sur les chemins du voyage et du vagabondage à la recherche de ce qu'ils sont

⁴⁶ Le Boterf Guy - **De la compétence à la navigation professionnelle** - Paris - 1998 - Editions d'Organisation - pages 254 et ss.

⁴⁷ Lire plus particulièrement en partie 2 les pages 26 à 35.

⁴⁸ Voir en partie 2 les pages 26 et 27.

⁴⁹ Didier Anzieu - Jean-Yves Martin - **La dynamique des groupes restreints** - Paris - PUF - 1986 - 396 pages.

individuellement et collectivement. Bien évidemment, l'angélisme n'a pas de prise ici. En revanche, plusieurs membres ont sans doute découvert ce que Gaston Bachelard exprimait si magistralement : *“ pour affronter la navigation, il faut des intérêts puissants. Or, les seuls intérêts puissants sont ceux que l'on rêve. Ce sont les intérêts chimériques. ”*⁵⁰

⁵⁰ Bachelard Gaston In Parinaud André - **Bachelard** - Paris - Flammarion - 545 pages.

Cette quête, ce voyage intérieur ne s'effectue que très rarement seul, l'étayage d'une expédition d'une caravane est souvent nécessaire. Et, pour poursuivre ce décryptage symbolique, il faut évoquer l'importance du don. Les propos ne trompent pas. Ce qui caractérise Mr Store et Accueil Paysan c'est que les adhérents donnent. Et, c'est parce qu'ils donnent qu'ils reçoivent. La encore cette symbolique du don et du contre don traverse l'histoire de notre humanité comme l'a magistralement relaté Marcel Mauss dans son essai sur le don.⁵⁵

Il y aurait un important travail à conduire pour expliquer d'où provient ce registre symbolique. Sans doute faudrait-il s'intéresser aux histoires de vie des fondateurs et de certains leaders. Ce faisant, il serait nécessaire également de mettre à jour ce qu'Henri Desroche nommait plus haut " la sociologie de l'espérance " des adhérents de ces deux collectifs. Car, et c'est une limite importante de notre investigation, nous n'avons interrogé que peu de personnes. Sont-elles représentatives de tous les adhérents ? Nous ne pouvons l'affirmer. Aussi, chacun des deux réseaux aurait intérêt à diligenter une vaste enquête quantitative et qualitative afin de produire une connaissance collective de ce qu'ils sont. Car, ce qui nous surprend c'est l'absence de mémoire collective par référence à la tradition coopérative et mutualiste. Pourtant, l'un et l'autre de ces collectifs s'inscrivent dans cette tradition.

Ce que nous retenons également, c'est que le trajet transforme les sujets. Le projet fondamentalement n'est qu'un prétexte, un déclencheur d'une dynamique collective grâce auquel l'expédition cherchera sa terre promise. Et, nous avons essayé de le montrer il y a bien acquisition de compétences individuelles et collectives dès lors que l'on accepte de prendre part au voyage. Car, et nous terminerons par cette magnifique expression d'un de nos interlocuteurs : *" c'est comme le système des compagnons. On voyage sans faire le tour de France. Les compagnons se déplacent. Nous, physiquement, on ne se déplace pas, mais le réseau permet le voyage. "*

⁵⁴ Il faut redécouvrir à ce propos le très beau travail de Jean-Claude Sagne - **La symbolique du repas dans les communaautés de vie** - Université Lyon 2 - Thèse de doctorat - 1982 - 517 pages.

⁵⁵ Cazneuve Jean - **Sociologie de Marcel Mauss** - Paris - PUF - 1968 - 128 pages.