

---

# Le management de la compétence collective

---

Mémoire M2 MGBU  
IAE LILLE 2014 - 2015

---

Nicolas DUCHAMP

---



Remerciements	P 5
Introduction	P 7
Partie 1 Les enjeux d'un questionnement managérial sur la notion de compétence collective	
Préambule	P 11
1.1 L'émergence de travaux sur la compétence collective	
1.2 Les définitions et les approches	P 12
1.3 Compétence collective et coopération	P 17
1.3.1 La notion de coopération	
1.3.2 Les indicateurs de la coopération	
1.3.3 Les leviers de la coopération	P 18
1.4 Le management de la compétence collective	P 19
1.4.1 Les attributs de la compétence collective pour manager	P 20
1.4.2 L'organisation	P 21
1.4.3 Les démarches managériales collectives	P 22
1.4.4 Le management de la compétence collective	P 23
1.4.5 La performance	P 26
Conclusion	P 27
Partie 2 Comment faciliter l'émergence de la compétence collective ?	
Préambule	P 31
2.1 Méthodologie	
2.1.1 Entretien semi-directif	
2.1.2 Observation	P 33
2.2 Analyse	P 34
2.2.1 La création d'une compétence collective	P 35
2.2.2 La mobilisation d'une compétence collective en coopérant	P 36

2.2.3 La notion de source de valeur et les facteurs-clés de succès	P 42
2.2.4 Le management de la compétence collective	P 45
2.3 Discussion	P 48
Conclusion	P 51
Conclusion	P 53
Bibliographie	P 57
Annexes	
Invitation	P 60
Guide d'entretien semi-directif	P 61
Interview 1	P 64
Interview 2	P 68
Interview 3	P 76
Interview 4	P 78
Interview 5	P 80
Interview 6	P 84
Interview 7	P 90
Interview 8	P 94
Invitation – version anglaise	P 97
Guide d'entretien – version anglaise	P 98
Interview 9	P 100

Grille d'entretien

P 105

Bibliographie complémentaire

P 107

# Remerciements

A toutes les personnes qui ont participé aux entretiens, à Eric CATOIRE, Geoffrey DELONE, Latifa HADER, Marie-Claude MASSE, David MAZA, Laëtitia ROUX, Janine SCHAFIER, Caroline SEJOURNE, Annabelle THERMET, Xavier WEPPE, le Team JOLOKIA dont Pierre, Didier, Karine, Lucas, Maud et Sarah, et mes proches.

# Introduction

Mon parcours professionnel m'amène à travailler au sein de services composés de plusieurs personnes pendant près de quinze ans. A l'issue de ces années, je me questionne sur le rôle et la place de chaque membre du groupe. Je m'aperçois que l'entreprise définit le poste de chacun et fait appel à leurs compétences pour répondre aux besoins de chaque poste. Cependant je ne note pas la moindre interaction réelle entre chaque membre du groupe et m'interroge sur le travail collectif du service. En prenant du recul et en échangeant avec des collègues d'autres services, je fais le même constat. De plus, j'observe que ce sentiment peut amener les personnes à ne pas être bien au travail. Je constate ce sentiment d'individualisme et m'aperçois que les Managers se focalisent sur les résultats attendus et ne sont pas forcément sensibles aux conditions de travail de leurs collaborateurs. Par conséquent, je me demande si le travail ne se résume pas simplement à un lieu où chaque compétence individuelle est utilisée séparément mais pas collectivement.

Au-delà de ces questions, je m'intéresse à d'autres sujets et consulte des articles ou autres recherches autour de la diversité, de la responsabilité sociale de l'entreprise... Je suis convaincu que chaque individu est différent et a des capacités et des compétences qui ne sont pas exploitées. Je me dis que l'entreprise ne sait pas prendre en compte ces éléments et qu'elle pourrait être plus performante en combinant ces compétences. Concrètement, je découvre une expérience qui conforte mon point de vue : le Team JOLOKIA (<http://www.teamjolokia.com/>).

Cette expérience est conçue comme un laboratoire sur cinq ans. Le Team JOLOKIA veut démontrer que la différence est une force pour le groupe et que la diversité est une richesse pour le vivre ensemble comme pour la performance. En créant et développant une compétence collective, il veut prouver qu'il est possible de réussir sans avoir initialement toutes les compétences requises pour faire avancer un voilier de compétition. Le Team JOLOKIA sort des modèles dominants – dominés ou discriminants – discriminés. Il bouleverse les préjugés sur la diversité et la performance. Enfin le but de ce laboratoire est de transposer cette expérience en entreprise. Je partage ce point de vue et suis convaincu qu'un groupe (service, entreprise...) peut réussir à condition qu'il crée une coopération des compétences de chaque individu les unes avec les autres.

Au-delà de mon constat en tant que salarié et de mes lectures, ce mémoire doit me permettre de réfléchir à ma position de futur Manager. Dans les années à venir, je ne souhaite pas reproduire les situations rencontrées et vécues. Je me demande comment manager cette compétence collective. En parallèle j'observe que cette réflexion est une question récente d'actualité au sein des entreprises.

Le groupe que peut constituer un service, une unité ou des entreprises partenaires, est au centre des préoccupations afin que les entreprises soient plus efficaces, efficientes ou flexibles. Dans le monde de l'entreprise, la compétence est souvent rattachée à la personne qui va acquérir ses compétences par ses propres moyens ou construire son « schème opératoire » (Guy LE BOTERF – 2013<sup>1</sup>). Cependant la compétence n'est pas qu'une question d'individualité : une entreprise peut-elle réussir uniquement avec des compétences individuelles ? Est-ce que la diversité ne serait pas source de créativité ? Ne faut-il pas évoluer ensemble pour s'adapter à son environnement ? Selon des analystes, les entreprises vont chercher à développer leur compétence collective en ce début de XXIème siècle. L'entreprise n'est plus le lieu où s'additionnent les compétences individuelles. La notion de collectif au travail est présente et doit permettre de créer de la valeur pour l'entreprise et la rendre plus performante. La compétence collective mobilise l'entraide et le partage entre les individus. Elle valorise le facteur humain. Les individus peuvent interagir en coopérant. L'entreprise fait appel à ses salariés pour réfléchir à des problématiques, trouver des solutions et prendre les décisions. L'entreprise comprend qu'elle a besoin de ressources complémentaires en interne et que des compétences externes sont nécessaires aussi. Les groupes travaillent en toute transversalité pour acquérir leur compétence collective. Les auteurs parlent de « combinaison de ressources et de savoirs » ou de « synergie et dynamique ». L'entreprise travaille de plus en plus en mode projet et gère son effectif en même temps. Il est important de transmettre ses savoirs et ses compétences, de les enrichir et de les mémoriser. La transmission se fait notamment entre les salariés, nouveaux et expérimentés.

---

<sup>1</sup> *Construire les compétences individuelles et collectives – Guy LE BOTERF – 2013 6ème édition mise à jour et enrichie – Editions EYROLLES*



La notion de compétence collective est donc récente et encore méconnue. Cependant des groupes, organisations ou des entreprises créent une compétence collective en coopérant en interne ou en externe. Cette recherche doit répondre à ces questions. Comment créer et développer une compétence collective ? Quels sont les facteurs moteurs et d'inertie qui y contribuent ? Qui la pilote ? S'il apparaît nécessaire de faire la différence dans le contexte actuel, il faut comprendre si la compétence collective crée de la valeur et si elle constitue un facteur-clé de succès. De plus, il est évident de s'interroger sur le management à mettre en place pour encourager la compétence collective.

Par conséquent, l'objet de cette recherche est d'apporter des éléments de réponse à ces questions. A travers l'état de l'art (partie 1), il me semble intéressant d'analyser la compétence collective, son émergence, les différentes définitions et d'en appréhender une approche managériale. Puis j'étudie des exemples concrets de mobilisation de la compétence collective sur la base d'entretiens (partie 2). Je choisis des secteurs d'activité variés, des entreprises de taille différente et des répondants avec des niveaux de responsabilité différents afin de collecter des idées convergentes et de les confronter pour en déterminer ma vision. Je montre les leviers et les freins et tente d'illustrer si elle est source de valeur et si elle est un facteur-clé de succès. Enfin je propose de discuter sur le management de la compétence collective.

Partie 1 Les enjeux d'un  
questionnement managérial sur la  
notion de compétence collective

## Préambule

Avant de commencer à analyser le management de la compétence collective, il me semble intéressant de comprendre d'où vient cette notion de compétence collective, d'en voir les diverses définitions apparues autour de ce concept et d'étudier enfin la notion de coopération.

### 1.1 L'émergence de travaux sur la compétence collective

Il apparaît de plus en plus nécessaire de créer des synergies ou des interactions entre individus ou unités afin d'accroître la productivité et la performance des entreprises. Ces dernières demandent à leurs salariés de coopérer avec d'autres. « C'est la qualité de la coopération d'un collectif de travail qui fait la performance collective » (Guy LE BOTERF – 2013<sup>2</sup>). Ensuite les activités, les stratégies ou autres projets requièrent de mobiliser plusieurs acteurs ayant leur compétence. Leur complexité se caractérise par une dépendance des acteurs les uns aux autres. Seul, un acteur est insuffisant pour mener à bien un projet ou une stratégie. L'entreprise vit dans un environnement en perpétuel mouvement et doit s'adapter. Elle doit être proactive afin d'avoir un avantage concurrentiel. Pour innover, l'entreprise doit disposer d'une variété de talents qui permet la créativité. La coopération entre les salariés, leurs compétences et leurs connaissances est importante. Ainsi de plus en plus d'alliances se développent notamment dans l'industrie. Pour être pérenne, une entreprise ne doit pas seulement avoir diverses ressources mais surtout être capable de les combiner. Un concurrent peut reproduire des ressources mais ne peut pas imiter la combinaison de celles-ci. La valeur de l'organisation qui en fera une organisation unique, non imitable par la concurrence, n'est pas le cumul des compétences individuelles mais la combinaison de ces compétences (Guy LE BOTERF - 1998-1999<sup>3</sup>).

---

<sup>2</sup> *Construire les compétences individuelles et collectives – Guy LE BOTERF – 2013 6ème édition mise à jour et enrichie – Editions EYROLLES*

<sup>3</sup> *L'ingénierie des compétences – Guy LE BOTERF – 1998-1999 2ème édition revue et augmentée – Editions d'organisation*

L'organisation du travail évolue et a permis l'émergence de nouvelles unités de travail (Unités Élémentaires de Conception dans l'automobile, plateaux clientèles dans les centres d'appel...). L'entreprise ne pense plus en terme de division mais de transversalité. « Devenant organique, l'entreprise tend à s'organiser et à fonctionner comme un réseau de compétences. Sa performance va dépendre de sa capacité à mobiliser et à combiner les ressources en compétences de ses acteurs » (Guy LE BOTERF – 2013<sup>4</sup>). Les salariés sont amenés à partager leur savoir pour s'enrichir du savoir des autres et enrichir l'entreprise qui sera encore plus compétente.

## 1.2 Les définitions et les approches

La compétence collective est un concept récent et il est possible de trouver des définitions d'auteurs issus de domaines variés.

Jean-Pierre BRECHET<sup>5</sup> reprend la définition de LE BOTERF : « La compétence est un système, une organisation structurée, qui associe de façon combinatoire plusieurs éléments » (LE BOTERF, 1994).

Pour Frédérique BATAILLE, « la compétence collective est une capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls ». Cette définition reconnaît le travail collectif réalisé, vu comme une interaction entre les individus. Il s'agit de capter et concentrer les savoirs pour réaliser le travail. La compétence collective existe lorsqu'il y a coopération et communication entre les individus d'un groupe (équipe...) qui génère un savoir collectif et permet l'efficacité du travail collectif.

---

<sup>4</sup> *Construire les compétences individuelles et collectives – Guy LE BOTERF – 2013 6ème édition mise à jour et enrichie – Editions EYROLLES*

<sup>5</sup> *Valeur marché et organisation, Actes des XIVèmes Journées nationales des IAE, Nantes, 1998 – Jean-Pierre BRECHET – Tome 1, Presses académiques de l'Ouest*

Didier RETOUR et Cathy KROHMER<sup>6</sup> se proposent de montrer l'évolution de la pensée autour des définitions de la compétence collective.

De MONTMOLLIN (1984) : « Sans tomber dans le mythe du travailleur collectif, on peut faire l'hypothèse d'une compétence collective, et de sa genèse, lorsqu'au sein d'une équipe les informations s'échangent, les représentations s'uniformisent, les savoir-faire s'articulent, les raisonnements et les stratégies s'élaborent en commun. Cette compétence collective ne se supprime bien entendu pas, mais suppose au contraire des compétences individuelles complémentaires. »

NORDHAUG (1996) : « Les compétences collectives sont composées des connaissances, de capacités et du code génétique d'une équipe. »

WITTORSKI (1997) : « Démarche collective et coopérative de résolution de problèmes par l'analyse critique du travail. »

DEJOUX (1998) : « Ensemble des compétences individuelles des participants d'un groupe plus une composante indéfinissable, propre au groupe, issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci. »

DUBOIS et RETOUR (1999) : « Capacité d'un collectif d'individus au travail à inventer en permanence son organisation bien au-delà de la seule déclinaison d'un schéma d'ensemble formalisé par les règles organisationnelles. »

---

<sup>6</sup> *La compétence collective, maillon clés de la gestion des compétences – Didier RETOUR et Cathy KROHMER (IAE Nantes – Université de Nantes)*

PERMARTIN (1999) : « Savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité et de la mise en synergie de compétences individuelles dont elle n'est pas la somme. »

DUPUICH-RABASSE (2000) : « Une combinatoire de savoirs différenciés mis en œuvre, afin d'atteindre un objectif commun dont les acteurs en entreprise ont des représentations mentales communes et de résoudre ensemble les problèmes. »

GUILHON et TREPO (2000) : « Ensemble de connaissances (appries et formalisées) et de savoirs (tacites et explicites) engagé dans un processus de production, agissant dans une organisation. La compétence collective est composée des produits de l'interaction des individus de même métier ou de métiers différents. Elle est le résultat de la rencontre entre l'organisation et l'environnement au travers de l'interprétation qui crée et définit un langage et un mode de coordination entre les personnes. »

AMHERDT (2000) : « Ensemble des savoir-agir qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources. »

BATAILLE (2001) : « Capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls. »

MICHAUX (2003) : « Savoirs et savoir-faire tacites (partagés et complémentaires) ou encore d'échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la capacité répétée et reconnue d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions ».

Deux grandes idées émergent de ces définitions. La compétence collective serait d'abord un savoir-faire spécifique à un groupe pour obtenir un résultat irréalisable seul. Cette notion se retrouve dans les définitions de NORDHAUG, PERMARTIN, AMHERDT, BATAILLE et MICHAUX. Ensuite la compétence collective apparaît dès que toute forme de collaboration est mise en place (travail de groupe, réunions...) et concrétisée dans les actions individuelles pour de MONTMOLLIN, WITORSKI, DUBOIS et RETOUR, GUILHON et TREPO.

Jean-Claude COULET<sup>7</sup> souligne, quant à lui, que certains auteurs (AUBERT, GILBERT&PIGEYRE, BELLIER, LEPLAT) définissent la compétence comme « une organisation d'éléments divers, une capacité d'exécution, liée à l'action dans un contexte donné pour faire face à une tâche ».

Pour Frédérique BATAILLE<sup>8</sup>, la définition de la compétence est ambiguë car elle dépend de l'approche disciplinaire (sociologie, sciences de gestion...), du poste occupé (encadrant, opérateur...) et du pays d'origine. En France, la compétence englobe le savoir, le savoir-faire et le savoir-être, ce dernier manquant de subjectivité pour certains auteurs. Pour LEPLAT (1991), les compétences sont finalisées, les connaissances sont utilisées pour réaliser un objectif ou une tâche. Elles sont apprises, l'individu devenant compétent. Pour LE BOTERF (1994), il faut distinguer le savoir-agir. Il faut savoir utiliser ses compétences. Le savoir-agir responsable et validé permet de reconnaître les compétences. Enfin il faut savoir s'adapter et transférer la compétence. Au niveau de la gestion des ressources humaines, la compétence est collective s'il y a une synergie des compétences.

---

<sup>7</sup> *Des caractéristiques de l'expertise au management des compétences individuelles et collectives – Jean-Claude COULET – Management et Avenir 2014/01 n°67*

<sup>8</sup> *Compétence collective et management des équipes opérationnelles. Une étude longitudinale de Philips Consumer Communications – Frédérique BATAILLE (Thèse, Université de Caen)*

Pour Jean-Pierre BRECHET<sup>9</sup>, l'interdépendance, l'interaction et la co-activité apparaissent au fil du temps grâce à des relations étroites entre certains individus. Il faut donc analyser « la boîte noire équipe » pour comprendre la coopération.

Frédérique BATAILLE<sup>10</sup> liste les différentes approches pour analyser la compétence collective :

- l'approche en terme de régulation : le collectif devient le lieu de production de règles pour améliorer l'efficacité et résoudre les problèmes rencontrés,
- l'approche constructiviste : pour M de MONTMOLLIN (1986), la compétence collective naît « lorsqu'au sein d'une équipe des informations s'échangent, les représentations s'uniformisent, les raisonnements et les stratégies s'élaborent en commun »,
- une articulation de compétences : la compétence collective n'est pas qu'une question de savoirs mais peut aussi « résulter d'une meilleure articulation des compétences individuelles » pour G.KOENIG (1994). Une organisation doit pouvoir et savoir articuler les ressources en compétences de ses individus.

Je ne retiens pas les études de Charles PERROW sur la rationalité interactive et de Karl WEICK sur le « collective mind ». Pour PERROW, nous sommes tous différents et nos limites le sont aussi. Il doit y avoir des interactions ou des interdépendances car les différences « sont sources de perspectives ou de solutions nouvelles, qu'aucune personne seule ne peut créer ». Ensuite le « collective mind » est un « ensemble d'interrelations conscientes entre différentes actions ».

---

<sup>9</sup> *Valeur marché et organisation, Actes des XIVèmes Journées nationales des IAE, Nantes, 1998 – Jean-Pierre BRECHET – Tome 1, Presses académiques de l'Ouest*

<sup>10</sup> *Compétence collective et management des équipes opérationnelles. Une étude longitudinale de Philips Consumer Communications – Frédérique BATAILLE (Thèse, Université de Caen)*



## 1.3 Compétence collective et coopération

### 1.3.1 La notion de coopération

« La compétence collective résulte de la qualité de la coopération entre les compétences individuelles » (Guy LE BOTERF – 2013<sup>11</sup>). La coopération peut être obligée (la conséquence de la hiérarchie), interactive (équipes polyvalentes et autonomes) ou basée sur les initiatives et la qualité des interfaces. Une autre notion est proche de la notion de coopération : la coordination. Eric ALSENE<sup>12</sup> définit la coordination comme « la recherche de cohérence dans le travail accompli par un ensemble d'individus ». Il parle ainsi de cohérence collective car le travail est divisé entre les individus de l'organisation. Sur un plan opérationnel, la coordination permet de « répartir les ressources et les tâches, harmoniser les actes et orchestrer les activités ». Le travail en collaboration permet aux individus d'être complémentaires. Chacun apporte ses connaissances et ses savoir-faire pour réaliser le travail et peuvent les transmettre aux personnes ne les ayant pas. Tous travaillent avec autrui ensemble.

### 1.3.2 Les indicateurs de la coopération

Pour identifier une coopération, il faut la mesurer grâce à des indicateurs. Les acteurs vont partager des représentations pour atteindre un objectif, réaliser un projet... Ces représentations vont évoluer en fonction de l'expérience du groupe et se complètent les unes aux autres. La coopération passe par une communication propre au groupe. Pour optimiser l'échange, il s'agit d'un langage spécifique et pertinent. L'échange peut être aussi lié au comportement qui requiert des gestes spécifiques ou autres attitudes. Les membres du groupe

---

<sup>11</sup> *Construire les compétences individuelles et collectives – Guy LE BOTERF – 2013 6ème édition mise à jour et enrichie – Editions EYROLLES*

<sup>12</sup> *En quête de théories « La coordination au sein des organisations : éléments de recadrage conceptuel » - Eric ALSENE et François PICHAULT – Gérer et comprendre Mars 2007 n°87*

savent faire preuve d'échange et acceptent le conflit. Ils doivent aussi avoir une vision globale de l'activité et savoir ce que l'autre fait. Enfin la prise de décision résulte d'une prise de conseil pour envisager toutes les hypothèses et de l'attention portée aux détails.

### 1.3.3 Les leviers de la coopération

Il est possible de distinguer 3 leviers principaux.

Le savoir-coopérer :

Il est important de partager son expérience et ses connaissances afin de faire évoluer le groupe. La formation est primordiale et permet de transmettre un savoir. En les mettant en pratique dans des situations réelles, ces savoirs deviennent des compétences. Il faut aussi savoir analyser les retours d'expérience et mesurer les causes des problèmes rencontrés, les solutions à apporter et les conséquences des décisions prises. Ces retours permettent d'enrichir les équipes et de mieux appréhender les futures expériences. Le groupe doit aussi savoir prendre du recul par rapport à son travail pour mieux se connaître.

La pédagogie de la simulation permet de créer des situations simulées (études de cas en groupe, jeux économiques...) afin de comprendre le vécu de la situation et mesurer la coopération. Le travail en réseau, les boucles d'apprentissage ou des outils de communication peuvent aussi favoriser le travail coopératif.

Le pouvoir-coopérer :

Il faut créer des micro-organisations au sein de l'organisation afin de permettre ce pouvoir. Elles dépendent de leur compétence respective et peuvent réunir plusieurs disciplines. Il est

nécessaire que ces micro-organisations échangent. Chaque individu développe ses compétences en trouvant d'autres compétences complémentaires. La richesse des individus et la variété des compétences vont accroître le pouvoir-coopérer et sont source d'innovation et de créativité. L'échange doit être facilité par des règles (temps de parole, reporting, revues de projets...) qui vont éviter d'éventuels conflits. La transmission d'informations et la communication sont importantes pour échanger et optimiser les ressources. L'existence d'une banque de données des compétences peut développer les possibilités de coopération. Ces banques regrouperaient les compétences des individus (professionnelles et extraprofessionnelles) et seraient à la disposition de l'organisation. Cette dernière aurait une vision plus globale de chaque individu. La compétence collective requiert de centraliser ces ressources communes. Pour pouvoir coopérer, il est possible de créer des espaces réunissant les compétences (ex : les pôles de compétence) et facilitant les échanges. Ensuite il est important de déléguer et responsabiliser pour favoriser la coopération. L'organisation peut laisser les personnes réfléchir aux problématiques et prendre les décisions.

Le vouloir-coopérer :

Pour suivre la performance collective, des indicateurs doivent être définis et mis en place. Ces indicateurs doivent stimuler les équipes à atteindre les objectifs collectifs. Il est possible d'établir une rémunération variable basée sur l'atteinte des objectifs communs et ce, quelque soit le niveau d'atteinte. Il sera ainsi plus facile de motiver l'ensemble des individus, les uns entraînant les autres dans l'intérêt commun. La coopération émerge grâce à la création d'un état d'esprit et d'une convivialité au sein du groupe.

#### 1.4 Le management de la compétence collective

L'organisation doit adapter la gestion des compétences à sa stratégie qui deviennent des richesses ou valeurs et ne sont plus uniquement des ressources. Elle doit aller au-delà du seul champ de compétences requises pour le poste et pouvoir identifier les compétences et valeurs que chaque personne détient.

La Direction a un rôle important à jouer pour garantir la réussite d'une démarche compétence. Elle doit insuffler une réelle politique en termes de rémunération, d'organisation... Ces choix doivent être concertés avec les partenaires sociaux et relayés aux différents niveaux de management. Afin de mener au succès ce type de démarche, l'organisation doit l'expliquer aux salariés. La cohérence et la simplicité sont aussi des facteurs-clés de succès. Enfin les ressources humaines doivent piloter la démarche et être un support pour le management de proximité.

#### 1.4.1 Les attributs de la compétence collective pour manager

La compétence collective intègre le référentiel commun, le langage partagé, la mémoire collective et l'engagement subjectif (Didier RETOUR et Cathy KROHMER<sup>13</sup>). Cette compétence est nécessaire pour développer les compétences individuelles et les compétences clés de l'entreprise. Des attributs sont requis pour créer une compétence collective au sein d'un groupe.

##### Le référentiel commun

Le groupe doit avoir une représentation de référence ou référentiel commun construit grâce aux compétences des individus.

##### Le langage partagé

Le groupe crée son propre langage qui lui est spécifique.

---

<sup>13</sup> *La compétence collective, maillon clés de la gestion des compétences – Didier RETOUR et Cathy KROHMER (IAE Nantes – Université de Nantes)*

## La mémoire collective

Elle peut être détaillée en plusieurs strates :

- la mémoire déclarative collective non centralisée : un individu obtient un savoir auprès d'une autre personne,
- la mémoire procédurale collective non centralisée : il s'agit de confronter les savoir-faire afin de réaliser une tâche,
- la mémoire collective de jugement : le groupe prend sa décision en fonction de l'interprétation commune.

## L'engagement subjectif

En fonction des aléas ou autres imprévus, l'individu est amené à prendre des initiatives qui composent la compétence.

En science de gestion, Frédérique BATAILLE cherche à trouver le lien entre compétence collective et performance. La compétence collective est liée à la coopération qui est « l'acte par lequel des personnes échangent volontairement des ressources et agissent ensemble, au même moment et pour une certaine durée, en vue de la réalisation d'un travail » (PICQ, 2001).

### 1.4.2 L'organisation

Le mode d'organisation influe sur la compétence collective. La répartition des tâches structure l'action du groupe. Ce dernier va aussi se définir des règles qui varient d'un groupe à un autre

et optimisent l'activité collective (Jean-Pierre BRECHET<sup>14</sup>). Une étude dans le secteur industriel et une autre dans 3 Caisses d'Allocation Familiales montrent que la compétence collective consiste bien à créer, partager et optimiser les savoir-faire. Dans le groupe ou l'organisation, l'échange d'informations et de connaissances favorise l'apparition de la compétence collective. La coopération est un système évolutif permanent qui s'adapte en fonction des règles et des interactions.

Le groupe informel peut améliorer l'efficacité de l'organisation en agissant sur le « mieux-être » et le savoir-faire des individus par les « économies cognitives » (traitement de l'information, partage du savoir...). Le groupe informel peut parfois constituer des compétences collectives qui ne sont pas connues de l'organisation

#### 1.4.3 Les démarches managériales collectives

La notion de compétence collective se retrouve aussi dans la coopération interentreprises (Nathalie BARRIOL<sup>15</sup>). Selon le type de coopération (alliance ou partenariat), il est possible de distinguer le principe de travailler ensemble. Pour W.HALL et D.EPPINK (1992), l'alliance est « une forme de coopération dans laquelle deux ou plusieurs entreprises décident de travailler ensemble ». Pour BLEEKE et ERNST (1991), l'alliance est exprimée au travers du « partage des ressources dans une logique de combinaison de compétences ». Pour J.LETOURNEUR (1991), le partenariat se caractérise « à la fois par une attitude à la fois intégrative et coopérative, où chacun donne et reçoit des informations, collabore à la résolution de problème et prend des décisions concertées ». Dans le cadre du partenariat, chacun s'enrichit de l'autre à travers ses compétences et son expérience. Les démarches managériales collectives jouent un rôle pour la création d'un langage commun, l'émergence d'une certaine confiance et l'identification d'un intérêt à se rapprocher et donc à coopérer.

---

<sup>14</sup> *Valeur marché et organisation, Actes des XIVèmes Journées nationales des IAE, Nantes, 1998 – Jean-Pierre BRECHET – Tome 1, Presses académiques de l'Ouest*

<sup>15</sup> *Caractéristiques et impacts des démarches managériales collectives – Nathalie BARRIOL (Thèse – Université Pierre MENDES-FRANCE de Grenoble / Ecole Supérieure des Affaires)*

#### 1.4.4 Le management de la compétence collective

Le management va créer les conditions nécessaires à la compétence collective et doit avoir les compétences requises (leadership, animateur, délégation de pouvoir...).

A ce niveau de la recherche, je retiens deux approches expliquées par Frédérique BATAILLE<sup>16</sup> :

- approche constructiviste : la compétence collective naît de l'échange d'informations et d'une confrontation de représentations. Elle apparaît au niveau d'un groupe plus restreint type équipe de travail. Elle a pour conséquence une capacité de souplesse.
- approche comme mise en synergie : c'est la combinaison des compétences des individus. Cette approche s'intéresse aux relations plus qu'aux compétences individuelles. Cette synergie est considérée comme une source d'apprentissage qui doit devenir une valeur difficilement imitable.

Le management de la compétence collective ne doit pas écarter la compétence individuelle et doit l'optimiser (Didier RETOUR et Cathy KROHMER<sup>17</sup>). L'affectif est une composante importante. Plus un individu se sent bien au sein d'un groupe, plus la compétence collective s'y développe. Il faut instaurer une réelle coopération entre les individus qui ne se limite pas uniquement à la simple coordination du travail. Les individus doivent identifier les objectifs, traiter les problèmes et travailler ensemble.

---

<sup>16</sup> *Compétence collective et management des équipes opérationnelles. Une étude longitudinale de Philips Consumer Communications – Frédérique BATAILLE (Thèse, Université de Caen)*

<sup>17</sup> *La compétence collective, maillon clés de la gestion des compétences – Didier RETOUR et Cathy KROHMER (IAE Nantes – Université de Nantes)*

Pour travailler ensemble, il faut de l'empathie entre personnes, c'est-à-dire réussir à imaginer ce que ressent l'autre (André PRODHOMME<sup>18</sup>). Pour acquérir une compétence collective, il faut partager les connaissances qui augmentent les points de vue. Ensuite des dispositifs de coopération doivent exister comme des groupes transdisciplinaires ou des réunions multidisciplinaires. La variété et donc les différences permettent d'enrichir le groupe. Enfin il faut reconnaître le travail de chacun en interrogeant et corrigeant les pratiques de l'équipe.

Au niveau du management stratégique, niveau qui m'intéresse en tant que futur et potentiel Manager, la compétence de l'organisation est une action collective qui combine des ressources et des compétences individuelles et collectives et a une finalité (Valérie MERINDOL<sup>19</sup>). La compétence peut être considérée comme un processus continu qui se répète pour acquérir des savoirs, apprendre et élaborer de nouvelles combinaisons de ressources.

Pour Jean-Claude COULET<sup>20</sup>, le manager peut travailler sur la tâche, la situation, etc. afin de développer les compétences de ses collaborateurs. Anne DIETRICH<sup>21</sup> précise qu'une gestion des compétences permet d'impulser une dynamique collective de création, de partage et de capitalisation des connaissances. Ainsi les ressources de l'entreprises sont appelées capacités dynamiques. Elles regroupent les savoirs et les savoir-faire (compétences individuelles), la capacité managériale à produire de la connaissance et à créer une dynamique d'apprentissage, et la capacité à capitaliser ces connaissances pour en faire une valeur stratégique (compétences stratégiques).

---

<sup>18</sup> *Compétence collective et projet pour autistes – André PRODHOMME – Vie sociale et traitements 2005/3 n°87*

<sup>19</sup> *Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse – Valérie MERINDOL – Management et avenir 2009/5 n°25*

<sup>20</sup> *Des caractéristiques de l'expertise au management des compétences individuelles et collectives – Jean-Claude COULET – Management et Avenir 2014/01 n°67*

<sup>21</sup> *Management des compétences – Anne DIETRICH – 3eme édition Vuibert Janvier 2015*



La compétence collective constitue un levier de développement des compétences individuelles. La compétence en stratégie est collective. L'organisation doit avoir la capacité à optimiser les compétences individuelles dans une action collective. Le Manager de proximité est impliqué dans la manière de mettre en synergie les ressources de son équipe et donner sens au travail. La compétence collective favorise les représentations partagées, l'échange d'informations et le partage de savoir-faire. Elle résulte d'une bonne coordination des acteurs et de leur volonté de coopérer. Le Manager exploite et optimise les ressources de chacun. Il doit aussi favoriser la confiance, le partage et l'engagement dans un projet commun. Le cas d'un service d'urgences montre que les internes sont en situation d'apprentissage pour acquérir des compétences (apprentissage : travail en équipe, diagnostic, application des protocoles médicaux) et que leur passage (6 mois) permet de construire une compétence collective en apportant et en renouvelant les compétences du service (mémoire collective). L'arrivée de nouveaux internes permet de pérenniser la compétence collective du service.

Pour créer sa valeur ajoutée, Nicole BARTHE<sup>22</sup> indique que l'entreprise doit choisir un « management d'action, de créativité et de réactivité, basé sur les compétence synergiques des différents acteurs ». La compétence regroupe la connaissance, l'expérience et le comportement qui sont propres à chacun mais que le management doit combiner ensemble. L'individu n'est plus lié à la tâche qu'il doit exécuter et est considéré comme un potentiel capable de s'adapter et innover. Le management doit reconnaître ces compétences qui constituent les ressources de l'entreprise et la base de sa stratégie. Le management va permettre d'optimiser le travail en équipe et de centrer l'intérêt sur la personne. Le management repose donc sur les acquis de chacun, ses connaissances, ses qualités professionnelles et ses comportements. Nicole BARTHE propose ainsi une démarche d'un management par les compétences en plusieurs étapes :

Etape 1 : déterminer les compétences dont l'entreprise a besoin (réflexion stratégique sur les compétences créatrices de valeur). C'est lié à la stratégie de l'entreprise définie par les dirigeants, ce qui va permettre de pérenniser l'activité. Les choix vont impacter les compétences techniques requises, l'organisation du travail, le recrutement...

---

<sup>22</sup> *De la compétence « Valeur-clé » à la « compétence référentielle » : le rôle du management – Nicole BARTHE – Actes des XIVèmes Journées nationales des IAE – Nantes 1998*

Etape 2 : définir les compétences dont l'entreprise dispose (identifier celles qui sont créatrices de valeur). Il faut connaître son personnel et lister les compétences existantes. Il faut ainsi identifier les compétences manquantes et souhaitées pour réaliser la stratégie.

Etape 3 : établir un bilan des compétences actuellement présentes dans l'entreprise, des compétences à former, des compétences à recruter. Il s'agit de former et/ou recruter.

Etape 4 : construire des grilles de compétences-référentielles par fonction. Il facilite l'organisation du travail.

#### 1.4.5 La performance

La littérature française et québécoise recherche le lien entre compétence collective et performance alors que l'approche anglo-saxonne analyse le lien entre les fonctionnements collectifs et la performance (Christian DEFELIX<sup>23</sup>). La recherche française en Gestion des Ressources Humaines (GRH) associe la compétence collective au « savoir-agir en commun basé sur une combinaison de ressources individuelles ». Elle ne le relie pas à la performance au sens de résultat. DEFELIX met en évidence ce qui produit la compétence collective. D'une part, ce sont les interactions et les efforts volontaires entre individus (ex : échanges entre internes dans un service d'urgences, COLIN et GRASSER 2009). D'autre part, ce sont des facteurs organisationnels qui la favorisent comme le style de management ou la politique GRH. Quelque soit le facteur, un processus d'apprentissage basé sur l'échange et la communication engendre cette compétence collective (ARNAUD 2011). Les Anglo-saxons associent la performance à des fonctionnements collectifs mais ne s'intéressent pas à la notion de compétence à proprement parlé. Il n'y a pas de notion de compétence. La compétence collective sert à atteindre les objectifs de l'organisation et donc la performance.

La compétence collective doit améliorer la performance collective et permettre de mieux résoudre les problèmes. Cette compétence va pouvoir être transmise entre les individus et

---

<sup>23</sup> *La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance – Christian DEFELIX - @GRH 2014/2 (n°11)*

entre des organisations (intra et inter-services par exemple). Dans l'entreprise ACAT, une étude a été réalisée auprès des ingénieurs commerciaux qui ont développé une compétence collective. En terme de référentiel opératif commun, les ingénieurs ont une « représentation commune des tâches à effectuer » lors du traitement d'une commande client. Cette représentation correspond à une liste d'éléments à demander aux clients et a été conçue par les ingénieurs commerciaux. Ces derniers utilisent aussi un langage commun spécifique à leur métier. Il est important d'expliquer aux autres services ce langage afin que l'ensemble de l'organisation gagne en efficacité. Ensuite ils transmettent leur savoir individuel au groupe. Des séances de formation sont organisées par la production à l'attention des ingénieurs commerciaux. Concernant les sources de compétence collective, la constitution du groupe montre qu'il est composé de compétences individuelles complémentaires (ingénieurs, géologues...). Enfin le choix de management des ressources humaines repose sur un système participatif entre le directeur commercial et les ingénieurs et entre les ingénieurs. S.PETIT<sup>24</sup>, pour sa part, tente de montrer les conditions de constitution de la compétence collective supposée être à l'origine de la performance. D'abord, la compétence collective ne se manifeste qu'au moment où elle se constitue, dans l'action ; dans l'entreprise, c'est donc pendant l'activité de travail que cette forme de compétence est produite et qu'on peut tenter de la saisir. Ensuite, elle se constitue au sein de collectifs qui se construisent à l'occasion de la situation de travail et disparaissent avec elle. Enfin, elle dépend des conditions données à ces collectifs pour mobiliser et rendre solidaires les éléments de la situation de travail.

## Conclusion

L'évolution de l'organisation dépasse le cadre du poste de travail et nécessite le développement des coopérations qui conduit à l'existence de capacités collectives comme l'interdépendance, l'interaction et la co-activité (Jean-Pierre BRECHET<sup>25</sup>).

---

<sup>24</sup> *La situation de travail productrice de compétence collective : l'individu ou le groupe en prise avec sa compétence – S.PETIT – Education permanente 1998*

<sup>25</sup> *Valeur marché et organisation, Actes des XIVèmes Journées nationales des IAE, Nantes, 1998 – Jean-Pierre BRECHET – Tome 1, Presses académiques de l'Ouest*

Les formes d'organisation évoluent et expliquent l'émergence de la compétence collective (partenariat, travail en équipe, projets transversaux, réseau...). Cette dernière est la « résultante » de la coopération et de la synergie des compétences individuelles. La compétence collective existe quand :

- la représentation commune et partagée est reconnue (représentation d'un problème, d'un processus...),
- la communication est mise en place (langage commun, partage des informations),
- la coopération est efficace : identifier l'apport de chacun à la performance, gérer les conflits,
- le savoir apprendre est collectif : capitaliser l'expérience, archiver les retours d'expérience.

Comme je l'explique, les savoir-faire collectifs résultent de la combinaison des savoirs afin d'avoir un avantage concurrentiel (Guy LE BOTERF - 2013<sup>26</sup>). L'entreprise va construire sa stratégie sur ces ressources considérées comme des savoir-faire collectifs. Il faut identifier ces savoirs en interne ou en externe et définir sa stratégie.

Aujourd'hui l'organisation doit gérer conjointement les compétences individuelles et collectives. Il ne s'agit pas de remplacer la première par la dernière. Les compétences individuelles se nourrissent et se développent grâce à la coopération issue de la compétence collective. La variété des talents permet à l'organisation d'évoluer. Le salarié est amené à devenir autonome tout en s'intégrant dans un ensemble. Il fait appel à un réseau et le management doit en tenir compte pour encadrer et gérer les personnes. Dans la seconde partie, nous allons donc étudier la façon de manager la compétence collective au sein d'un groupe ou de l'organisation et entre des organisations.

---

<sup>26</sup> *Construire les compétences individuelles et collectives – Guy LE BOTERF – 2013 6ème édition mise à jour et enrichie – Editions EYROLLES*

La notion de partage est présentée comme la source de l'efficacité du collectif. La performance semble dépendre du collectif à l'intérieur duquel chaque individu a son rôle et son importance. Le management doit donc prendre en compte la gestion des connaissances individuelles et les utiliser au bénéfice du groupe. Le Manager doit mobiliser les compétences du groupe afin de réaliser les objectifs stratégiques et d'être efficace. Il doit avoir le soutien de la Direction et du service des Ressources Humaines car il ne pourra pas seul mener à bien sa mission.

# Partie 2 Comment faciliter l'émergence de la compétence collective ?

## Préambule

L'état de l'art a permis de comprendre la notion de compétence collective et apporte des réponses sur la façon de manager. Le mémoire se base maintenant sur une phase d'entretiens et sur une phase d'observation pour voir comment se crée la compétence collective.

### 2.1 Méthodologie

Je fais le choix de mener des entretiens et des observations qui vont me permettre d'identifier le processus de création et de mobilisation de la compétence collective. Il faut donc étudier les conditions à réunir pour la créer et mettre en évidence les mécanismes offrant des outils de management. Je peux aussi valider les thèmes découverts dans mon état de l'art grâce aux entretiens et aux observations.

#### 2.1.1 Entretien semi-directif

Je choisis de réaliser des entretiens afin d'explorer le thème étudié, en l'occurrence le management de la compétence collective. Je mène ce type d'approche que je juge qualitative. Je les conçois comme une conversation qui me permet d'atteindre un objectif que je me fixe, autrement dit accompagner chaque répondant à produire un discours sur le thème de mon mémoire. Par conséquent, je décide d'effectuer des entretiens individuels semi-directifs afin de collecter les représentations individuelles. Ensuite je définis un guide (voir annexe Guide d'entretien semi-directif) qui m'aide à comparer les réponses des répondants et dans mes analyses pour mettre en parallèle les représentations individuelles. Selon les réponses, j'adapte mes questions ou laisse la personne interviewée parler d'elle-même.

Ma méthodologie repose sur un choix de triangulation. En d'autres termes, je cherche à rencontrer des personnes à des postes différents dans chaque entreprise ou organisation contactée :

- un Opérationnel,
- un Manager,
- un Responsable ressources humaines.

Pour chaque personne, j'adapte les questions qui me permettent de croiser les points de vue sur les mêmes thèmes. Ce choix me permet de confronter des cas convergents autour de ma problématique. Ces entretiens me paraissent concrets et me permettent de démontrer que la compétence collective peut être créée quelque soit l'organisation et que cette même compétence est source de valeur pour l'organisation et les personnes qui la composent. De plus, je veux différencier le secteur des entreprises contactées et la taille des entreprises :

- l'industrie : ça m'intéresse de comprendre comment il est possible de créer une compétence collective alors que les tâches semblent être bien définies de façon individuelle,
- le milieu hospitalier : les niveaux de compétence et les niveaux hiérarchiques sont marqués dans ce secteur d'activité. Il est intéressant de comprendre comment fonctionne un service en tenant compte de ces spécificités,
- le centre d'appel : je veux confronter la notion de compétence collective dans ce type d'activité où chaque individu semble être à son poste,
- une entreprise qui recrute et crée de l'emploi pour des personnes autistes (voir Guide d'entretien en anglais) : cette entreprise met en place une compétence collective, améliore les capacités personnelles et transforme les faiblesses en forces,
- une entreprise de service public : par opportunisme méthodique, je saisis l'occasion de rencontrer un directeur qui a mis en place une compétence collective au sein de ses directions,
- une SSII pour comprendre l'émergence d'une compétence collective et le fonctionnement au sein d'un pôle de compétitivité,



Pour chaque entreprise contactée, j'envoie une invitation par mail ou par courrier (voir annexe Invitation). Ensuite je prends contact avec chacune pour expliquer le cadre de mon mémoire et fixer un rendez-vous. Quatre organisations me répondent favorablement (milieu hospitalier, centre d'appel, entreprise étrangère, service public).

### 2.1.2 Observation

Je veux rencontrer une équipe sportive car ce type d'organisation représente, à mes yeux, l'organisation où existe la compétence collective. Je cible plus particulièrement le Team JOLOKIA. Ce Team qui a trois années d'ancienneté démontre que la diversité est une richesse pour le « vivre ensemble » comme pour la performance. Par conséquent, c'est un projet sportif qui bouleverse les préjugés et un projet humain. La diversité pousse l'équipe à se mobiliser, innover et se surpasser. Le voilier regroupe un équipage de seize personnes, toutes issues d'horizons différents. Chaque équipier a sa propre expérience du monde marin, sa propre personnalité et vient avec ses qualités, ses compétences et ses faiblesses. Le skipper et fondateur est à l'image du team. Son parcours ne le prédestinait pas à manager un voilier. Le piment, symbole du team, représente bien la philosophie du groupe : la diversité pimente l'équipe. Je contacte le Team JOLOKIA car je veux démontrer que la diversité des compétences peut créer une compétence collective.

L'observation me permet de capter l'expérience humaine à travers l'organisation et d'éclairer les interactions, les paroles, les gestes qui sont la source de mes données. Je m'inspire de Carole GROLEAU pour préparer ma journée d'observation<sup>27</sup>. La rencontre avec l'équipage d'un voilier de compétition me paraît un terrain propice à une exploration et à faire un parallèle avec le monde du travail. En me référant à JUNKER, je vais choisir le statut d'observateur qui participe. Je suis identifié comme observateur au sein de l'organisation et ne vais pas participer aux activités et autres manœuvres. Les membres de l'équipage suivent un entraînement continu et acquièrent un niveau d'expertise que je ne possède pas. Pour préparer cette journée d'observation, j'étudie, au préalable, le profil de chaque personne et

---

<sup>27</sup> *Conduire un projet de recherche : l'observation – 2003 – GROLEAU Carole*

identifie leurs compétences respectives. Je vais ensuite chercher à repérer les événements pour comprendre la mise en œuvre de la compétence collective.

Le jour de l'observation, je cherche à découvrir les leviers, les attributs et les acteurs dans l'organisation choisie qui répondent à la question de ma recherche. Dans le cadre de mon mémoire, je cherche à comprendre ce qui crée la compétence collective, ce qui peut la freiner et cherche à identifier le management de cette compétence. Je me focalise sur les membres de l'équipage que je rapproche à des opérationnels, le skipper comme le Manager.

La journée d'observation se transforme en une série d'interviews afin de collecter des informations auprès des membres d'équipage avec des niveaux d'expérience de la voile différents et auprès du skipper. Je peux ainsi mettre en parallèle les idées avancées par chacun et chacune.

## 2.2 Analyse

Pour mener à bien mon analyse, je décide de codifier les thèmes et de concevoir une grille de codes. Je précise que j'analyse les entretiens auprès d'un Manager en Centre d'appel, deux Managers en milieu hospitalier, un Directeur de site de l'entreprise Service public, un Manager allemand, quatre équipiers et le skipper du Team JOLOKIA. Vous retrouverez les détails concernant chaque répondant au début de chaque entretien en annexe. Le codage thématique souligne les thèmes communs entre mon état de l'art et mes entretiens (voir annexe Grille d'entretien). La grille d'entretien met en avant quatre grands thèmes que je vous propose détailler plus longuement : la création d'une compétence collective, la mobilisation d'une compétence collective, la notion de source de valeur et de performance et enfin le management de la compétence collective.

### 2.2.1 La création d'une compétence collective

Pour créer cette compétence collective, il faut pouvoir l'identifier. La plupart des répondants reconnaissent l'existence d'une compétence collective au sein de leur organisation ou groupe. Pour Mr X, « il y a les deux. Il y a le côté naturel, entraide, humain, ils sont là pour s'entraider entre eux, surtout ici on a un plateau qui tourne particulièrement bien au niveau de l'entraide. Mais il y a aussi des process qui ont été écrits et établis qu'il faut également suivre, c'est-à-dire la compétence est montée notamment par des applicatifs qu'on a, qui nous apporte cette connaissance dont on a besoin. » Cette compétence collective est souvent créée de façon naturelle et ne vient pas forcément de la décision de la direction ou du service des ressources humaines. Les répondants parlent de « collectif de travail, entraide, réseau, coopération ». Ainsi Mme Y identifie des échanges en commun, les gens interagissent entre eux. « je le favorise car j'ai une claire conscience des compétences collectives, de l'efficacité collective ». Mme W précise qu'il « faut chercher à combiner ces ressources pour assurer le fonctionnement du service et répondre aux demandes internes ». Mr W parle « d'apprenance ou de travail en réseau ». Ensuite l'organisation peut demander d'elle-même cette compétence collective. Maud précise que « le bateau nous oblige à être coopératifs ». Les premiers éléments de réponse montrent clairement l'idée de réseau et de coordination. Cette compétence collective permettrait ainsi de coordonner les individus et de travailler en réseau.

Selon Mme Y, « tout le monde interagit avec tout le monde », « c'est le questionnement permanent des gens autour de vous pour avoir la bonne idée [...] c'est la réflexion collective qui aboutit. Ça permet d'avancer ». Cette coordination peut plus ou moins être formelle. Par exemple, Mme W organise des groupes de travail pour inciter chacun à réfléchir sur les postes de travail et valoriser les fonctions entre aides soignantes et infirmières. Elle recherche la complémentarité des personnes et attend que chacun apporte à autrui. Elle encourage les rencontres formelles et informelles. Elle n'impose pas systématiquement des réunions fréquentes et tire profit des discussions plus informelles. Pierre, de son côté, demande des temps d'échange. Les personnes peuvent travailler par cellules qui vont partager au sein de chaque cellule et entre elles. La notion de transversalité revient régulièrement dans les entretiens. Non seulement les personnes apportent à autrui mais les groupes peuvent aussi apporter aux autres groupes. Ça permet d'avoir une vision globale et trouver des solutions.

« Avec la transversalité les gens doivent comprendre les problématiques de chacun » (Didier). L'organisation est vue aussi comme un engrenage, chacun constituant une dent d'un engrenage. Il y a l'idée de complémentarité et l'importance de bien connaître son métier. Ça permet de résoudre des problèmes comme le précise Mr Z : « pour résoudre un problème, ils interagissent entre eux autour de la table ». Les premiers éléments de réponse montrent les points mis en avant dans les définitions des différents auteurs listés dans l'état de l'art. Jean-Pierre BRECHET voit la compétence comme une organisation structurée qui associe des éléments. D'autres auteurs parlent de coopération, d'interaction entre les individus... Les membres du groupe ou de l'organisation partagent leur savoir et leur compétence individuelle. Les répondants rejoignent les auteurs en précisant que cette collaboration est aussi transversale d'un groupe à un autre groupe. de MONTMOLLIN avance l'idée d'échanges, d'uniformisation des représentations, de réflexion commune. Finalement les organisations ou les groupes créent leur compétence collective pour atteindre des objectifs ou résoudre des problèmes. C'est pourquoi les individus reconnaissent l'envie d'atteindre les objectifs et structurent leur travail de façon collective pour y arriver. Chaque individu va s'approprier les objectifs. Pour créer une compétence collective, il faut l'identifier, travailler en réseau et avoir un objectif. Il faut maintenant comprendre comment la mobiliser, ce qui peut la favoriser ou la freiner.

### 2.2.2 La mobilisation d'une compétence collective en coopérant

Les entretiens vont mettre en évidence les notions de savoir-coopérer, pouvoir-coopérer et vouloir-coopérer expliquées dans la revue littéraire. Pour savoir coopérer, je rappelle que le savoir, autrement dit l'expérience et la connaissance, est partagé. Mr X confirme que les Managers « échangent les façons de faire et arrivent à partager et à monter en compétence même entre eux en tant que manager ». Quant à Mme W, elle met en place le travail en binôme (aide soignante / infirmière). Elle précise que c'est le projet du service qui doit amener à plus de transversalité entre les personnes et doit créer un esprit d'initiative. Elle incite les personnes à coopérer et interagir ensemble. Didier précise qu'on « finit par obtenir à travers les discussions et capitaliser sur les erreurs. Il faut demander ce qui s'est passé et demander des explications. La communication est vitale [...] pour que chacun explique ce qu'il va faire et que chacun sache ce que les autres font ». Le savoir-coopérer nécessite une

phase d'analyse et un retour d'expérience. Didier souligne « qu'il y a l'écoute. Il ne faut pas seulement entendre. Il faut écouter pour comprendre ». La notion d'entraînement est très proche de la notion de simulation décrite dans la revue littéraire. Lucas constate que « cet ensemble de compétences individuelles vont créer une compétence collective par l'entraînement ». Il est important que chaque personne maîtrise son savoir avant de le transmettre au groupe et d'enrichir ce dernier. Selon lui, « Tu répètes ton poste pour le maîtriser [...]. Après maîtrise, tu dégages du temps pour comprendre et voir l'autre poste ». Lucas confirme que « c'est important de débrief ». Ces débriefs permettent d'analyser les situations vécues et de revenir sur les expériences. Lucas précise ainsi qu'on « débriefe en collectif ou par cellule. On échange aussi avec les autres cellules. Il faut savoir ce qui va, ce qui ne va pas, comment améliorer les points importants à mettre en place pour les objectifs d'après ». Maud considère que « les gens partagent, il n'y a aucune idée d'avoir la primeur sur l'un. Les gens expliquent très facilement ». Elle note que « ça enrichit les connaissances » de voir les autres postes.

L'ensemble des répondants souligne l'importance de savoir coopérer. Il faut diffuser son savoir et son savoir-faire. Il faut avoir la capacité de revenir sur les expériences et les analyser. Les répondants confirment que chaque personne doit avoir une vision globale de l'activité pour mieux comprendre les interactions. Ensuite les retours d'expérience doivent être exprimés par le groupe et entre les groupes. Il faut analyser les points forts, les problèmes, trouver les solutions et en évaluer les conséquences. Ce travail permet d'anticiper pour les expériences futures. Idéalement le groupe devrait effectuer des simulations ou des entraînements pour rencontrer toutes les situations possibles. En entreprise, ça semble difficilement réalisable. C'est pourquoi la formation joue un rôle important. Les entretiens montrent ensuite que le groupe doit être organisé en micro-organisations pour pouvoir coopérer.

Ces micro-organisations peuvent être définies comme des cellules, des groupes de travail, des plateaux... Quelque soit le terme utilisé, ces micro-organisations doivent échanger et doivent trouver leur compétence dans la variété des individus qui doivent communiquer entre eux. Pour Mme Y, « c'est aussi la capacité que vous allez donner la parole à quelqu'un et la solliciter », « celui qui est au plus près du terrain comme celui qui est au plus haut de l'échelle

qui donne son avis ». « Ils ont un espace de parole. Ils savent qu'ils peuvent nous dire tout ce qui est bon et ou pas bon et je valide ou pas ce qu'ils disent [...], l'espace de parole est ouvert et donc ils peuvent s'exprimer ». « Il faut aussi juste écouter les gens ». Mr W utilise la notion de réseau. Pour lui, l'intelligence collective crée une synergie au sein du groupe. Le réseau permet des pratiques d'apprentissage collectif. En groupe de travail, les salariés vont s'autogérer pour traiter les sujets. Les salariés donnent leur avis. Tous sont écoutés, ce qui permet à l'organisation de mettre en place des plans d'action concrets et répondant aux attentes des clients et des salariés. Le réseau permet aux groupes de travail de fonctionner en toute transversalité et d'acquérir les compétences des autres groupes. Didier reconnaît que la transmission est importante entre les individus et les cellules. « On a besoin d'être ouvert vers les autres, c'est-à-dire qu'il faut aller au devant des autres pour comprendre quelle est leur problématique ». « Il y a des liens entre les cellules. Il faut debriefer pour optimiser notre travail d'équipe par cellule et avec les autres pour certains points ». « Chacun transmet à l'autre et apprend de l'autre ». Pour Didier, l'écoute est nécessaire pour « comprendre les problématiques de l'autre et anticiper un maximum ». Lucas considère le Responsable comme un chef de famille qui « sur sa cellule impulse sa connaissance. Tu peux intégrer les gens qui n'ont pas forcément la connaissance et la compétence ». « Ces personnes inculquent ce langage aux autres qui le transmettent aux nouveaux arrivants ». Il faut être interconnecté car il n'est pas possible de travailler seul. Lucas précise qu'il « faut laisser un espace de liberté à l'apprenant qui peut t'amener une nouvelle façon de penser [...] laisser une marge de créativité, d'apport de compétences grâce à la diversité ». Maud constate que « dans chaque cellule, il y a une communication qui est indispensable entre nous ». « Il y a quelque chose de transversal entre les cellules. Il y a un relais, des connections ». C'est pourquoi l'échange est nécessaire pour pouvoir coopérer, « chacun peut apporter ». Pierre incite ces équipiers à « s'exprimer sur le collectif et le management. Je leur demande entre eux d'avoir des temps d'échange qui ne me regardent pas ». « La compétence individuelle seule n'existe pas. L'interdépendance entre les postes et les individus est réelle, partout ». Mr Z encourage les personnes à se soutenir les unes avec les autres. Le groupe va aussi concevoir son propre langage commun. Mr X précise que « tout le monde parle de la même chose ». Didier reconnaît que « la communication est vitale. On a besoin de travailler ensemble pour ce langage et pouvoir communiquer ». Ce langage peut être verbal ou non verbal comme l'indique Lucas. De plus, la formation est importante comme le démontrent certains entretiens. Les personnes en poste forment les nouveaux arrivants en leur transmettant leur compétence comme l'explique Mr X (cursus « Les nouveaux arrivants »). Il est possible de

demander à un tuteur de collaborer avec un nouvel arrivant. Mr X favorise donc la montée en compétence du groupe et veille à ce que chaque membre du plateau ait la même compétence. Mme W s'assure que les membres de l'équipe se remettent en question et se forment de façon continue. La formation est enrichissante pour chaque personne et nourrit le service. Didier reconnaît qu'il « apprend encore [...] et continue à croître ses connaissances qui va permettre d'être plus performants et d'aider les autres ». La formation passe aussi par l'entraînement qui a été abordé plus haut. Lucas précise que « l'entraînement répétitif est une transmission de connaissances qui crée la compétence ». Pour optimiser les transmissions et les échanges, l'organisation doit pouvoir mémoriser sa compétence. Mr X indique que l'information est archivée. « C'est une documentation qui s'enrichit régulièrement. Il y a une remontée régulière des compétences. « Les applicatifs sont enrichis par des personnes sur le terrain aussi, l'apport collectif est là. L'équipe SAV les alimente aussi ». Mme W met à jour les fiches de poste afin de créer une mémoire collective et d'avoir un référentiel commun de compétences. En parallèle, elle met en place un mémo qui regroupe les procédures, les fiches réflexes et un retour des personnes plus expérimentées. Cet outil permet de transmettre les savoirs du service et de faire évoluer ces savoirs. Elle encourage de l'interactivité entre les personnes. Mme W établit aussi un « cahier de vie » qui permet de communiquer entre les membres du service et de fournir le même niveau d'information. Les entretiens montrent bien que les collectifs s'organisent en micro-organisations qui vont partager les expériences et les connaissances, les transmettre, apprendre et revenir sur les situations vécues. L'état de l'art détaille cette idée de micro-organisations qui doivent échanger pour coopérer. Ainsi le groupe ou la micro-organisation va acquérir une vision globale des ressources et des compétences disponibles. Non seulement l'individu doit avoir une vision globale mais le groupe aussi. La micro-organisation doit aussi responsabiliser chaque membre. Certains répondants démontrent bien ce point. Il faut faire appel aux personnes pour trouver des solutions et mettre en action ces solutions, ce qui va les responsabiliser.

Le pouvoir-coopérer demande des compétences diverses et variées pour optimiser la créativité et notamment pour trouver des solutions et la bonne solution. La transmission et la communication apparaissent primordiales. La communication doit être claire et simple pour être comprise par l'ensemble du groupe. Les collectifs mémorisent de façon plus ou moins formelle. Il peut être risqué de ne pas formaliser la mémorisation de la compétence collective. La transmission peut perdre en qualité du contenu d'information. De plus, la connaissance et

la compétence sont détenues par les individus qui n'ont pas nécessairement le même niveau de connaissance et de compétence. La question peut se poser lorsqu'un membre du collectif part. Il faut désormais voir si les individus veulent ou non coopérer.

La revue littéraire parle de stimuler les personnes par un système de rémunération variable. Aucun des répondants ne mentionnent ce point. Tous font référence à l'idée d'un état d'esprit et de la nécessité de la convivialité dans l'organisation. Mr X parle de « bonne ambiance, des moments de convivialité ». L'idée de solidarité entre les personnes apparaît clairement. Didier précise que « dans une équipe, il faut être solidaire et nous sommes motivés. La motivation est super importante dans le groupe. Et ça fait partie des réussites ». Le vouloir-coopérer n'est plus forcément la cause mais devient la conséquence. Didier ajoute qu'on « a tous à apporter quelque chose et on arrive tous ensemble à travailler de manière solidaire On voit qu'on a une attention particulière tous les uns envers les autres » et conclut en disant qu'il « y a un état d'esprit qui se crée, une ambiance ». Lucas considère que « ce qui motive à ce qu'il y ait une cohésion dans le groupe, c'est la défense des valeurs ». Maud reconnaît que « l'émergence de la compétence collective, je crois que c'est l'attention à l'autre en termes de sécurité et l'attention sur ses tâches ». Certains répondants n'omettent pas la partie rémunération mais ce n'est pas le facteur déclenchant la coopération. Le groupe veut créer un état d'esprit et recherche la convivialité.

L'aspect humain est donc très fort. Les entretiens renvoient à l'idée mise en avant par Sylvie CHEVRIER<sup>28</sup>. Certaines entreprises tendent vers un management plus humain et veulent créer des formes plus collaboratives. Pour mobiliser la compétence collective, ces leviers sont nécessaires. Mme Y parle de partage. « Si vous partagez et que vous écoutez, il se passera quelque chose, oui. Je suis plutôt dans le partage ». Ensuite elle précise qu'il n'y a pas de boîte à outils. « C'est une attitude, une posture, plus à mon avis que de besoin d'outils ». « Ça a toujours existé. Le tout est qu'ils (*les infirmiers*) veuillent. Après c'est autre chose. Nous qu'on est envie qu'ils fassent et qu'on donne les moyens de le faire, c'est autre chose. Oui, on donne les moyens de travailler sur la cohésion d'équipe. Au plus on travaille ensemble aujourd'hui, au plus il y a moins d'erreur dans le domaine de la santé ». Enfin Pierre note que

---

<sup>28</sup> *Gérer autrement – Sylvie CHEVRIER – La Revue des Sciences de gestion 2012/1 n°253*



la hiérarchie ne soit plus aussi prononcée. « Ce qui marque, c'est la séparation forte entre Manager et Managé dans laquelle je ne crois pas une seule seconde. Il faut faire comprendre à l'équipe qu'ils sont responsables de la relation au sein du groupe, entre eux et de la relation Manager-Managé autant que le Manager. Il ne faut pas considérer que seul le chef met en place l'ambiance du groupe. Il faut que tout le monde soit investi de son rôle ».

L'ensemble des répondants reconnaissent aussi l'idée d'une image commune qui permet de mobiliser la compétence collective. Cette idée est importante pour que le groupe coopère et se coordonne autour de cette image commune et partagée. Didier précise qu'il « faut que dans un projet comme celui-ci et c'est le cas, que tout le monde adhère et que tout le monde aille dans le même sens » et ajoute que « c'est une équipe qui marche parce qu'on, à mon sens, un projet en commun qui nous porte [...]. Dans un projet, il faut porter le projet, que tout le monde soit solidaire au projet, de l'équipe, ça va créer cette performance parce que les gens vont être tous ensemble vers le même but dans une association de valeurs ». Lucas identifie cette image comme un objectif commun. « L'objectif commun est de faire avancer le bateau, le plus vite possible, la réussite des manœuvres et l'aspect humain (respect, entraide, échange, enrichissement). Le but est d'atteindre nos objectifs, le temps réel (manœuvres, erreurs limitées) et le fonctionnement à bord ». Maud explique que « le fait d'annoncer le projet, ça nous aligne entre nous. Ça donne beaucoup de sens à ce qu'on fait. On a un projet en commun ». « Il faut poser le projet au départ, ça donne beaucoup de sens ». Elle précise qu'on « se sent collectivement responsable du bateau ». En tant que skipper, Pierre confirme qu'il « faut vérifier que tout le monde est d'accord avec cet objectif qui doit être justifié, expliqué. C'est le contrat ». Mr Z parle de « compréhension commune ». « En tant que Manager, vous expliquez réellement ce que vous voulez, ce que vous attendez comme résultat. Vous êtes clair sur vos attentes et l'objectif à atteindre. C'est utile de demander si tout le monde a compris et de demander de reformuler ». Les entretiens mettent en avant des points de la revue littéraire. Par conséquent, la compétence collective existe quand :

- la représentation commune est partagée et reconnue,
- la communication est réelle,
- la coopération est efficiente,
- le savoir-apprendre est collectif.

A l'inverse, mes entretiens abordent les freins possibles à la mobilisation de la compétence collective. Mr X fait référence à la complexité technique des produits gérés par le centre d'appel. « Le flux de nouveautés est un frein qu'il faut palier en urgence ». Mme Y résume par la bêtise « Ceux qui pensent encore qu'il y a les chefs qui peuvent décider tout en leur âme et conscience. Parce qu'ils sont chefs, ils savent. C'est la pire des bêtises qui puissent exister ». L'organisation ne doit pas être hiérarchique. « Normalement il y a une personne qui sait et en face une personne qui doit accepter ce que l'autre sait et qui doit ne pas être compétent ». Lucas voit l'absence d'homogénéité dans le groupe et le manque de pédagogie comme des freins. Le groupe doit avoir le même niveau de connaissance. Chacun doit transmettre aux autres membres du groupe. Tout le monde a ainsi une vision globale. Il faut aussi que les individus du groupe soit à un poste qui leur convienne et que l'organisation adapte si besoin. « Si tu n'arrives pas à créer une homogénéité dans le groupe, que tu n'arrives pas à transmettre tes compétences à cause d'un manque de pédagogie, des histoires de personnes. Si ça ne marche pas, il faut comprendre pourquoi (adaptation au poste), et il faut adapter à la personne et trouver des solutions. L'adaptation et la bonne sélection (savoir percevoir les personnes) ». Maud pense que « s'il y a avait des comportements individualistes forts, ça perturberait l'équilibre du groupe ».

Les entretiens expliquent comment mobiliser la compétence collective et éclairent sur les leviers et les freins à lever pour générer une source de valeur. Ensuite les entretiens doivent mettre en évidence les facteurs-clés de succès qui peuvent contribuer à la réussite de la compétence collective.

### 2.2.3 La notion de source de valeur et les facteurs-clés de succès

Chaque répondant va précisément définir la valeur générée par la compétence collective du groupe auquel il appartient. Mr X renvoie cette notion à la « satisfaction des clients qui est un objectif principal de ce genre de métier. La compétence va permettre d'y parvenir et d'avoir de bons résultats » et complète en disant qu'il « faut ce genre de méthode, de l'entraide pour éviter l'individualité des personnes et des tensions entre les personnes. Il faut une entraide permanente qui est la valeur du service reconnue par les autres services. C'est un point

primordial de la travailler ». Mme Y croit au partage qui permet de résoudre les problèmes. « Comme on a beaucoup de problèmes et que le monde est complexe, si vous ne partagez pas un problème, comme il est tellement complexe, vous ne serez jamais en capacité de le traiter seul ». Mme Y rejoint indirectement Mr X sur l'idée de satisfaction comme valeur ». Aujourd'hui je prends soin des gens avec qui je travaille. En prenant soin d'eux, ça a un effet sur les patients. C'est l'effet boule de neige. Ils sont plus attentionnés envers les gens. C'est un effet ricochet ». Selon Mr W, c'est une source de valeur pour les membres du groupe. Les collaborateurs développent ainsi leur autonomie et leur sens des responsabilités. Les salariés se sentent satisfaits car le plan a été défini par eux. L'employé co-définit son travail. Nous sommes proches des notions de co-conception ou co-design. Ainsi l'organisation développe une intelligence collective. Si chaque individu y croit et si l'organisation met en œuvre les propositions, ça marche. Les salariés ont les compétences pour trouver des solutions, ils se sentent responsables et s'estiment acteurs de leur métier. Ils ont les mêmes capacités d'adaptation que les Managers. Mr Z revient sur l'idée d'autonomie et de responsabilisation. « C'est une étape à l'indépendance. Ça donne du sens ». Didier reconnaît quant à lui que « les valeurs sont déjà dans un état d'esprit d'équipe solidaire [...]. L'équipe se soude de plus en plus, je pense, avec le temps, la compétence se gagne. Ces piliers qui se créent forment des valeurs qui sont partagées, je crois ». Lucas mentionne que « notre valeur c'est, on est performants parce qu'on a su mettre les personnes à leur place et tout le monde a su garder un respect pour tout le monde. On a su adapter le truc, à caler le truc et ça fonctionne, c'est notre valeur ».

Par conséquent, tous les répondants reconnaissent que la compétence collective est une source de valeur pour l'individu, le groupe et l'organisation. En parallèle, j'identifie des facteurs-clés de succès.

Les entretiens déterminent des facteurs-clés de succès. D'abord il y a la notion de complémentarité. Les compétences individuelles doivent être différentes et chaque individu doit avoir une vision globale. Didier dit que « la performance naît sur une connaissance des postes des autres pour essayer d'anticiper les choses. Donc il faut avoir une vue globale, peut-être pas très incisive. Avec une vue généraliste il saura dans ses fonctions l'incidence de ce qu'il peut faire pour les autres postes. Et ça on le retrouve en entreprise. Il y a besoin d'une

vue générale. On a des similitudes flagrantes. La perfection existe si chacun sait ce qu'il a à faire et anticipe déjà tout ce qui pourra être fait avec une connaissance de l'activité de chacun ». Lucas explique que « la compétence collective est l'objectif principal qui part de compétences individuelles qui vont être au départ plus ou moins maîtrisées. Cet ensemble de compétences individuelles vont créer une compétence collective par l'entraînement. Ça va faire que ça marche et faire avancer la machine, à faire ce que tu as envie de faire et à faire ton objectif ». Mme W recherche la complémentarité des personnes et attend que chacun apporte à autrui. Le groupe doit ensuite partager une image commune qui peut être un objectif commun. Ça permet de créer une cohérence au sein du groupe car l'image commune est bien partagée par l'ensemble du groupe. Didier précise qu'il « faut que dans un projet, comme celui-ci et c'est le cas, que tout le monde adhère et que tout le monde aille dans le même sens ». « C'est une équipe qui marche parce qu'on a à mon sens, un projet commun qui nous porte ». Maud est convaincue que « ce qui fait la performance, c'est vraiment un projet commun et le sentiment d'y participer de façon progressive ». Il faut que la coopération se fasse en toute simplicité pour réussir. Les répondants posent clairement l'idée que la communication doit être claire et simple. La connaissance et le savoir doivent être transmis. Pour Lucas, « on a envie de transmettre nos connaissances. Tu ne peux qu'en retirer qu'un aspect positif ». La simplicité va au-delà de la communication. Elle peut ainsi faire tomber les niveaux hiérarchiques. Didier confirme que « la communication est vitale ». Lucas indique qu'il « faut rester sur un mode de fonctionnement simple. Il n'y a pas de place pour la complexité des choses ». « C'est un bel échange, vu que c'est fait dans la simplicité ». Enfin le dernier facteur-clé de succès est le facteur humain. Les répondants parlent de partage et d'écoute et ce, à tous les niveaux de l'organisation sans considération hiérarchique. Pour Mr X, « ça reste humain, il y a une bonne ambiance, des moments de convivialité ». Lucas pose la question du bonheur au travail qui pourrait être une finalité du collectif « peut-être en écoutant mieux les gens, en les mettant à la bonne place, en les aidant à croître, aller de l'avant ». Maud parle de solidarité. « Il y a un fonctionnement de groupe d'entraide qui est assez spontané et naturel. Il y a vraiment une forme de solidarité de base ».

## 2.2.4 Le management de la compétence collective

Mme Y voit le management de la compétence collective comme une attitude à avoir. « Adapter la bonne posture, sinon on (Manager) ne serait pas dans le coup. Il faut aller dans ce sens là. Aujourd'hui vous allez dans un service, si vous dites « ce sera comme ça », il y a une chance sur deux que ce ne soit pas comme ça. Ce n'est pas vous qui décidez, c'est eux. Je pense que c'est juste une posture ». Mr W précise qu'il « ne faut pas oublier que nous sommes parmi un collectif dans toute forme d'organisation ». Le Manager doit communiquer clairement auprès des personnes du groupe. Selon Didier, « la communication doit être claire. Il faut faire un retour ». Ca permet de s'assurer que les personnes ont bien compris et qu'elles valident ce qui a été dit. « En plus de la communication et de la transmission, il faut faire attention aux capacités de chacun pour expliquer les choses ». Lucas considère qu'il « faut dire les choses dans leur juste valeur ». Il souligne aussi la nécessité de rester simple. « Il faut rester sur un mode de fonctionnement simple. Il n'y a pas de place pour la complexité des choses ». Lucas ajoute que « le seul facteur ne serait-il pas le bonheur au travail, peut-être en écoutant mieux les gens, en les mettant à la bonne place, en les aidant à croître, aller de l'avant. Il faut une perspective d'évolution. Il faut déterminer qui est qui, qui est capable de faire quoi et qui va s'épanouir. Le Manager doit avoir une vision globale ». Maud croit à la notion de « vivre ensemble » en équipe, en entreprise. « Il faut avoir un projet autour de ça et des convictions. Il faut donner du sens pour l'ensemble des collaborateurs. Le fait de poser clairement le projet et l'objectif de la diversité, ça aligne vachement et ça crée des fondamentaux pour toutes les personnes qui ont des motivations différentes autour du projet ». « Il y a un sentiment de co-responsabilité. Il faut donner du sens, faire le lien entre ses actions et son lien avec le projet. C'est une partie management ».

« L'autre partie, c'est la co-construction, c'est-à-dire de donner la possibilité aux personnes d'être autonomes sur leur poste, de faire des propositions d'amélioration, de collaboration, d'innovation. C'est beaucoup plus riche. Dans l'entreprise, ce sont des pistes concrètes à explorer. Le Manager doit donner sa confiance à ses collaborateurs, croire aux propositions. Ca devient libérateur pour les gens qui font les choses. Chacun peut apprendre de l'autre. Il faut faire confiance au potentiel des gens, du coup tu libères un boulevard sur ce que peuvent faire les gens ». Je termine par Pierre car sa vision de skipper me permet de la transposer sur

le poste de Manager. « La première et qui me paraît essentielle, c'est cette notion de bienveillance. Et une deuxième notion qui est une notion d'objectif commun. La notion de bienveillance, c'est que chacun comprenne bien qu'une compétence est toujours contextuelle, que la personne qui fait quelque chose, elle peut le faire bien un jour et pas bien un autre jour pour diverses raisons. Il faut faire comprendre qu'on travaille par niveaux de compétence, au niveau individuel et au niveau collectif. On ne peut pas juger quelqu'un sur ce qu'il fait à un instant T. Je demande de façon explicite de ne pas être dans le jugement. La compétence est contextuelle, il faut voir un niveau de compétence. Il faut percevoir les forces et les faiblesses de chacun et ne pas confondre caractère et faiblesses. Il faut arrêter de penser défaut de personne. Ça rejoint tout le travail sur la diversité. Il ne faut pas s'attarder sur les faiblesses de l'autre et les siennes, tout le monde en a. Il faut s'attarder sur les points forts de l'autre. En aucun cas le regard collectif doit se porter sur la faiblesse de l'autre. Ça semble essentiel. Il faut toujours se dire « qu'est-ce que l'autre peut m'apporter ? ». Il faut exploiter ce qui est facile à l'autre d'apporter. Pour l'objectif commun, on a des gens avec des motivations différentes même si tous adhèrent au projet ». Pierre continue en expliquant que « mon rôle est d'aiguiller et d'explicitier l'objectif commun. Il faut vérifier que les personnes concernées veulent s'impliquer dans cet objectif commun. Au final je m'occupe très peu de l'objectif individuel de la personne. Je redemande souvent s'ils sont d'accord avec l'objectif commun et s'ils ont envie de s'y investir ».

Pierre donne les leviers pour créer et mobiliser la compétence collective sans imposer et ne définit pas de niveau hiérarchique. « Je mets en place des choses. A vous d'être proactif pour communiquer. Après je fais des propositions. Le but étant que ça devienne des automatismes et qu'ils puissent proposer des choses entre eux. Je propose des outils pour qu'ils échangent entre eux comme les débriefings où j'apporte de la matière, je leur fais un retour. Eux je les laisse pleinement s'exprimer sur le collectif et le management. Je leur demande entre eux d'avoir des temps d'échange qui ne me regardent pas. Je suis présent pour parler de l'ensemble de la performance. Quand il s'agit des cellules, je ne suis pas obligatoirement là. Je donne les clés techniques et à eux de s'organiser, de trouver ce qui a été ou pas sans regarder ce qui se passe. Ça permet de sortir du jugement individuel. Je traite par cellules dans lesquelles il n'y a pas de chef marqué de façon la moins forte possible. Comme ça il n'y a pas de responsabilité sur une seule personne. Il faut éviter la dissolution de la responsabilité et en même temps sa focalisation sur une seule personne ». « Mon premier job est de recadrer

l'objectif commun, la bienveillance et la responsabilité. Le job du Manager est de cadrer le cadre du discours, du travail. A l'intérieur ce n'est pas moi. C'est un long travail de le faire comprendre, d'acquiescer des concepts, des habitudes de travail ». Pierre accompagne les personnes et les incite à se développer tout en s'adaptant. « J'essaye que chacun d'eux puissent développer des phases d'autonomie supérieure. Je cible les personnes en fonction de leur rythme. Les personnes perçoivent les possibilités d'évolution même si elles prennent plus de temps à apprendre. La limite peut être l'objectif collectif qui a tendance à disparaître au profit de l'objectif individuel de la personne à qui tu donnes de l'autonomie. Pour moi, il y a un recadrage permanent à faire, au moins une vigilance sur quel est l'objectif de la personne en lui donnant plus d'autonomie. Il faut réguler en terme de responsabilité. Eux sortent des propositions et je m'adapte. Je vais évaluer la performance globale et le fonctionnement du groupe, l'entente du groupe. Il ne faut pas empêcher tout processus individuel qui va dans le sens de cette entente, ce processus ne demande qu'à être enrichi ». Pierre conclut sur l'interaction entre les personnes. « Les gens te parlent d'un esprit JOLOKIA. Mon job est de tenir les personnes les unes entre les autres, de faire que le lien est toujours sain entre les personnes et qu'il est toujours complet. Garder des personnes d'une année sur l'autre est mieux pour le niveau de compétence et pour le niveau de performance. Il faut augmenter la compétence. Pour transférer les compétences, il faut bien connaître le contexte. Sur le débriefing, je demande souvent d'exprimer un ressenti. Il faut avoir la vigilance de l'environnement de la personne. La compétence individuelle seule n'existe pas. L'interdépendance entre les postes et les individus est réelle, partout. C'est un fait et pas une contrainte ».

A travers les entretiens, je retrouve les approches expliquées dans l'état de l'art. Le Manager doit d'une part, favoriser et encourager les échanges d'informations et la confrontation de représentations (approche constructiviste). D'autre part, le Manager doit combiner les compétences des personnes (approche comme synergie). En se référant à Didier RETOUR et Cathy KROHMER, le Manager doit optimiser les compétences individuelles complémentaires pour enrichir le groupe et nourrir la compétence collective. Le collectif va permettre d'identifier une image commune, souvent exprimée en terme d'objectif et résoudre les problèmes plus facilement. Le Manager doit inciter le groupe à se remettre en question et à comprendre les expériences. Ainsi la compétence devient continue et ne cesse de progresser tout en étant transmise. Enfin le Manager doit tenir compte de l'aspect humain au sein du

groupe et doit rester vigilant. Grâce à un management orienté compétence collective, l'organisation devient plus efficiente et va acquérir sa valeur qui doit être inimitable. Par conséquent, les salariés et l'organisation sont satisfaits ainsi que les clients.

Grâce au croisement des idées retenues dans les entretiens et aux notions évoquées dans la revue littéraire, j'approche les conditions de constitution et de mobilisation de la compétence collective supposée être une source de valeur. En m'appuyant sur ces données, je peux désormais apporter ma vision.

### 2.3 Discussion

Un entretien en particulier me permet de définir le rôle du Manager. Je partage cette vision et m'en inspire sur certains points qui sont complétés par d'autres discussions et par des expériences vécues. Pour créer une compétence collective, je conçois le rôle du Manager de la façon suivante :

- Donner du sens : le Manager doit expliquer pourquoi. Il doit expliciter l'objectif commun et s'assurer que chaque membre du groupe s'implique dans cet objectif commun. Grâce à une communication claire et simple, le Manager va valider cet objectif auprès de chaque personne. Le Manager explique et justifie le projet ou l'objectif en toute transparence. Il cadre le projet tout en donnant de l'autonomie au groupe. Il faut laisser l'individu agir du moment que son choix va dans le sens de l'entente du groupe. Il faut rester vigilant et faire que chacun soit concentré sur l'objectif commun. Il donne les moyens au groupe de décider et de faire. Il sert pour guider et aiguiller le groupe si besoin. En donnant du sens, le Manager doit inciter les personnes à agir en groupe en faisant appel à ses compétences individuelles. Il faut passer un contrat collectif qui favorise la compétence collective. Les enjeux, les actions à piloter et les contraintes doivent être partagés. Grâce à ce contrat, le groupe est engagé.



- Apporter du soutien : comme les compétences sont complémentaires, le Manager doit être bienveillant. Il ne faut pas juger sur l'instant car la compétence est contextuelle. Il faut connaître les personnes qui constituent son groupe. Ca va au-delà de la compétence. C'est comprendre l'environnement de la personne à l'instant de l'action. Il faut trouver la valeur en chacun. Ensuite il ne faut pas de hiérarchie. Il faut savoir déléguer. Il faut éviter toute séparation entre Manager et Managé. Il faut responsabiliser chaque personne et donner la parole à chacun. Le Manager cadre le projet et laisse les collaborateurs faire les choix sur les moyens, les actions. Ils co-définissent leur travail et le plan a été élaboré par eux. Les Managés donnent leur avis et se sentent écoutés. Chaque avis compte. Le Manager ne fait qu'apporter ses consignes et ses conseils. Il faut croire aux forces de chacun et ne pas se focaliser sur les faiblesses. L'individu peut limiter ses faiblesses en profitant de la synergie du groupe. Le Manager doit inciter les personnes à échanger de façon formelle (briefs, débriefs) ou de façon informelle (temps d'échange). Ainsi le groupe peut revenir sur des expériences ou des décisions prises. Le Manager doit encourager le travail en réseau et ce, en toute transversalité. Le travail en groupe est une source de richesse. Cela permet une intelligence collective, la résolution des problèmes, l'apport des solutions, la qualité de vie au travail, la satisfaction des clients et l'efficacité pour l'entreprise. Le Manager garantit que les connaissances et les savoirs sont transmis entre les personnes. Il faut conserver le lien entre les uns et les autres. Il faut trouver l'équilibre entre des personnes expérimentées et les nouveaux arrivants pour optimiser la compétence collective. De plus, le Manager doit avoir une vision globale.
- Suivre les objectifs et les contrôler : le Manager est légitime pour parler d'objectif s'il donne du sens et a un rôle de support. Il définit ou non l'objectif qui n'est pas nécessairement quantifiable. Il peut laisser aussi une totale autonomie au groupe qui se définit lui-même son propre objectif. Les personnes sont donc responsabilisées et reconnues. Le Manager peut ne pas intervenir directement dans le suivi mais doit s'assurer que le groupe respecte le cadre du projet. Le contrôle permet de faire monter en compétence les personnes tout en s'adaptant à chacun.
- Simplifier : le Manager doit concevoir une communication claire et simplifier le fonctionnement du groupe. Il ne faut pas trop structurer tout en étant formel et informel. Il faut aussi encourager le groupe à simplifier son organisation. Cette simplification peut passer notamment par la formation ou l'apprentissage. En apprenant, le groupe peut anticiper et prendre les décisions.

Lors du recrutement, je, en tant que Manager, suis sensible à la diversité et à la complémentarité des compétences des personnes. Je crois à la variété pour la créativité et aux personnalités différentes. J'évite d'avoir des personnes trop similaires. Je prête aussi attention à l'interaction entre les nouveaux arrivants et les personnes expérimentées. Je les incite à coopérer ensemble et à travailler en réseau. La transversalité me semble primordiale pour combler les compétences manquantes. Il est important de consulter les autres services qui ont leurs propres compétences. Le groupe développe alors son intelligence collective, la résolution des problèmes, l'apport des solutions, la qualité de vie au travail... Les personnes ne subissent plus mais agissent. Ensuite je dois montrer une vision globale pour déterminer une image commune. Par conséquent, le groupe a une représentation uniforme et clairement définie. Je m'assure que tout le monde adhère à cette vision globale et que j'obtiens l'engagement de tous. Cependant je laisse le groupe réfléchir aux alternatives possibles et prendre les décisions qui restent dans le cadre de cette image commune. Je fais référence au concept de co-création. L'organisation développe une intelligence collective. Chaque individu doit y croire et l'organisation sait mettre en œuvre les propositions. Il est nécessaire de faire appel aux membres du groupe qui ont les solutions. Ils se sentent responsables et acteurs. La co-création encourage aussi les prises d'initiative. Les personnes sont valorisées et deviennent des acteurs décisionnaires. Je veux responsabiliser tout le monde et supprimer toute forme de hiérarchie. Je m'interroge sur la possibilité de changer de Responsable à chaque nouveau projet. Dès qu'une personne maîtrise son savoir-faire, je lui propose d'avoir une vision globale pour comprendre les problématiques des autres et acquérir des compétences. A l'issue de toute expérience, je demande au groupe de revenir sur l'expérience et de l'analyser. Il faut s'interroger sur les points positifs et négatifs, les problèmes rencontrés et les solutions envisagées. Ce retour d'expérience permet au groupe d'anticiper et d'être plus efficace. En complément, il est possible d'envisager des phases d'entraînement ou de simulation pour développer la compétence collective. La formation des personnes vient en complément. A nouveau, chacun peut apporter son nouveau savoir aux autres et le transmettre. A l'intérieur du groupe ou de la micro-organisation que je suis amené à manager, je demande aux individus de partager et de transmettre leur compétence. Une compétence collective émerge ainsi. Selon moi, il faut mémoriser la compétence collective car les conséquences du départ d'une personne expérimentée seront réduites. Il faut aussi actualiser ces données, chacun contribuant à l'enrichissement de cette mémoire. Je favorise la communication qui doit être claire et simple. Je m'assure aussi que chaque personne se sente bien à sa place et soit à la bonne place. Je reste vigilant à la progression de chacun. Je ne souhaite pas rentrer dans un schéma

d'évaluation car je partage l'idée que la compétence est contextuelle. De plus, l'évaluation peut devenir rapidement individuelle et je souhaite rester au niveau du groupe. Je donne les moyens au groupe de se créer sa valeur qui peut être l'entraide, la convivialité, l'ambiance, la solidarité, un état d'esprit...Le groupe définit lui-même sa valeur. Je ne peux pas décider seul de la valeur issue de la compétence collective. Cependant je suis conscient que chaque personne constituant le groupe doit adhérer et s'impliquer pour créer la compétence collective. Les individus doivent avoir la capacité à travailler ainsi, en réseau, en interaction et à l'accepter. Certaines personnes peuvent ne pas vouloir travailler collectivement et peuvent résister d'une certaine façon voire refuser. Alors le groupe ne créera pas sa compétence collective.

## Conclusion

La compétence collective est un facteur moteur et accélérateur. Les entretiens prouvent qu'elle existe au sein de chaque groupe, quelque soit sa taille, son activité, sa composition... Les individus savent travailler et s'organiser en toute autonomie. La hiérarchie doit accepter de leur laisser un espace de liberté pour réfléchir aux problématiques et trouver des solutions. La diversité des personnes offre encore plus de créativité et est source d'innovation. L'entreprise devient plus humaine en responsabilisant et en valorisant ses collaborateurs. La compétence collective apporte une source de valeur inimitable pour l'entreprise comme le montrent les entretiens. Elle est aussi un élément stratégique pour que l'entreprise réussisse et assure sa pérennité. En tant que Manager, je fixe le cadre, donne du sens, accompagne et responsabilise chaque individu, encourage les synergies internes et externes au groupe, stimule l'intelligence collective, simplifie les process et la communication tout en restant bienveillant. Je laisse les personnes réfléchir et prendre les décisions. Je donne les moyens de le faire. Pour créer sa valeur ajoutée, je choisis un « management d'action, de créativité et de réactivité, basé sur les compétences synergiques des différents acteurs »<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> *De la compétence « Valeur-clé » à la « compétence référentielle » : le rôle du management – Nicole BARTHE – Actes des XIVèmes Journées nationales des IAE – Nantes 1998*

# Conclusion

En parcourant la revue de la littérature (partie 1), nous voyons que nombre d'auteurs apportent leur réflexion sur la compétence collective. Il ne faut pas isoler les compétences individuelles de la compétence collective. Cette dernière est proche des notions de combinaison et de coopération. Le groupe partage notamment un langage commun et ses expériences. Il y a une réelle synergie qui se crée au sein du groupe. En parallèle des entreprises ont déjà pris conscience de l'importance de la compétence collective pour la réussite de leur stratégie et ont mis en place des actions au sein de leur équipe, unité... Par conséquent, les entretiens menés auprès des entreprises me permettent d'approfondir la notion de compétence collective et de contrôler qu'il s'agit bien d'un levier réel pour les entreprises, groupes et autres organisations. Concernant les entretiens, je précise que je n'ai pas de possibilité d'entretien en industrie malgré mes envois d'invitation et mes relances téléphoniques. Dans l'industrie, j'obtiens une réponse négative pour des raisons de confidentialité ou je n'arrive pas à fixer une date ou à avoir une réponse définitive. L'autre limite ne me permet pas de croiser tous les points de vue au sein de la même organisation (Opérationnels, Manager, Responsable ressources humaines). L'observation prévue sur le terrain devait me permettre de dégager les dimensions de la compétence collective et des indicateurs pour la repérer. Cependant la météo n'autorise pas la sortie en mer du voilier le jour de l'observation. Cette dernière est remplacée par une série d'entretiens détaillés dans la seconde partie. La limite de ma recherche est aussi liée au temps : le mémoire ne tient pas compte de l'aspect dynamique de la compétence collective qui ne cesse d'évoluer selon le contexte ou qui peut être engendré par un événement temporaire (émergence d'un problème par exemple). Je signale aussi que je n'ai pas rencontré d'organisation qui ne croit pas à la compétence collective. Ainsi j'aurais pu croiser les regards favorables à la compétence collective avec une vision moins optimiste. Enfin j'aurais aimé travailler sur l'organisation pour comprendre et approfondir l'impact de la compétence collective sur celle-ci.

L'état de l'art et les entretiens expliquent comment créer sa compétence collective et montrent bien que le Manager est au centre de la compétence collective. Il combine les ressources du groupe ou de la micro-organisation pour créer de la synergie et « donne du sens au travail ». Le management doit réfléchir en pensant coordination et coopération. Il cadre le projet tout en laissant les personnes chercher les solutions et prendre les décisions. Il encourage ainsi l'engagement qui doit être fort et le partage des savoirs et des compétences à travers la transmission et la communication. Il incite les membres du groupe à interagir entre eux et à

revenir sur leurs expériences vécues. De plus, il faut apprendre à travailler en toute transversalité et ne pas rester dans un mode de fonctionnement interne au groupe. Comme le démontre le Team JOLOKIA, la diversité est une force. Le Manager doit recruter des profils différents et complémentaires. Chaque profil va apporter de nouvelles ressources qui vont permettre de capitaliser la compétence collective du groupe. Le management doit aussi veiller à la constitution du groupe entre nouveaux arrivants et personnes expérimentées. Ces dernières représentent le relais de la compétence collective et peuvent intervenir dans l'apprentissage des nouveaux arrivants. Il faut aussi mémoriser la compétence collective, mémoire qui doit être enrichie continuellement. Grâce à la compétence collective, le Manager va satisfaire les salariés et les clients et créer une valeur pour l'entreprise, valeur difficilement imitable. La compétence collective contribue aux compétences organisationnelles de l'entreprise. Ces dernières offrent des ressources spécifiques à l'entreprise et constituent des compétences stratégiques.

Pour le salarié, la compétence collective permet de donner du sens à son travail. Il se sent consulté sur les problématiques et impliqué dans les décisions. De nombreux cas montrent que la co-conception favorise l'intelligence collective. Ainsi le management peut réfléchir en termes de capacités, notion empruntée à l'approche de SEN. Cette notion désigne « l'éventail des libertés réellement accessibles à une personne en vue de conduire la vie qu'elle entend mener » (VERD, VERO, 2011). Ça permet de donner aux personnes des opportunités de faire des choix et de donner la capacité aux individus de « pouvoir-agir ». Le management doit donc mettre en place une organisation « capacitante ». L'individu accroît ses compétences, devient autonome et prend des décisions stratégiques. Le « réseau apprenant » peut répondre aux attentes des salariés et du management.

Ce dispositif permet de donner la parole à tous les salariés et ce, quelque soit le niveau hiérarchique, sur les problématiques de l'entreprise et à partager sur les pratiques de chacun. Tout le monde devient « co-concepteur » des choix à faire et se responsabilise. Ce dispositif nécessite que le dialogue soit sincère pour apporter « de la confiance et de la solidarité ». L'entreprise élargit sa vision en faisant appel à de multiples acteurs variés. Elle confronte les visions de chacun et les analyse pour expérimenter et mesurer toutes les alternatives possibles. Toutes les personnes apprennent ainsi de l'autre et le réseau devient un espace

d'apprentissage en action. L'entreprise devient une organisation vivante qui s'adapte et apprend. L'apprenance crée de la compétence collective et de l'intelligence collective.

Le groupe sera performant et construira sa source de valeur car « chacun participe activement à élaborer la solution, qu'il va mieux mettre en œuvre ce processus et le diffuser autour de lui [...]. Dans l'entreprise, cette démarche conduit à s'intéresser plus à l'humain, qu'au système organisationnel »<sup>30</sup>. Des solutions existent pour que le salarié trouve une qualité de vie au travail et peut-être le bonheur au travail. Des exemples concrets en entreprise (biscuiterie POULT, FAVI...) montrent que l'entreprise doit partager, écouter, réfléchir et décider avec ses salariés, responsabiliser et valoriser ses salariés pour ses compétences. Et la compétence collective valorise l'homme.

---

<sup>30</sup> *Revue RH&M N°34 – JUIN/JUILLET 2009*

# Bibliographie



ALSENE Eric et PICHAULT François – En quête de théories « La coordination au sein des organisations : éléments de recadrage conceptuel » – Gérer et comprendre Mars 2007 n°87

BARRIOL Nathalie – Caractéristiques et impacts des démarches managériales collectives (Thèse – Université Pierre MENDES-FRANCE de Grenoble / Ecole Supérieure des Affaires)

BARTHE Nicole – De la compétence « Valeur-clé » à la « compétence référentielle » : le rôle du management – Actes des XIVèmes Journées nationales des IAE – Nantes 1998

BATAILLE Frédérique – Compétence collective et management des équipes opérationnelles. Une étude longitudinale de Philips Consumer Communications (Thèse, Université de Caen)

BRECHET Jean-Pierre – Valeur marché et organisation, Actes des XIVèmes Journées nationales des IAE, Nantes, 1998 – Tome 1, Presses académiques de l’Ouest

CHEVRIER Sylvie – Gérer autrement – La Revue des Sciences de gestion 2012/1 n°253

COULET Jean-Claude – Des caractéristiques de l’expertise au management des compétences individuelles et collectives – Management et Avenir 2014/01 n°67

DEFELIX Christian – La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance – @GRH 2014/2 (n°11)

DIETRICH Anne – Management des compétences – 3eme édition Vuibert Janvier 2015

DUPUICH Françoise – L’émergence des compétences collectives, vers une gestion durable – Gestion 2000 2011/2 Volume 28

GROLEAU Carole – Conduire un projet de recherche : l’observation – 2003

KROHMER Cathy – Collectifs de travail et compétence collective. Le cas d’une PME – CERAG Grenoble, 2003

KROHMER Cathy – Repérer les compétences collectives : une proposition d’indicateurs (ESA Grenoble / CERAG UMR)

LE BOTERF Guy – Construire les compétences individuelles et collectives – 2013 6<sup>ème</sup> édition mise à jour et enrichie – Editions EYROLLES

LE BOTERF Guy – L’ingénierie des compétences – 1998-1999 2<sup>ème</sup> édition revue et augmentée – Editions d’organisation

MERINDOL Valérie – Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse – Management et avenir 2009/5 n°25

PETIT S. – La situation de travail productrice de compétence collective : l'individu ou le groupe en prise avec sa compétence – Education permanente 1998

PRODHOMME André – Compétence collective et projet pour autistes – Vie sociale et traitements 2005/3 n°87

RETOUR Didier et KROHMER Cathy – La compétence collective, maillon clés de la gestion des compétences (IAE Nantes – Université de Nantes)

ZAIBET GRESELLE Olfa (ATER, Université de Nice-Sofia Antipolis, GREDEG) – Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas – Management et Avenir 2007/4 n°14

# Annexes

## Invitation

Nicolas Duchamp  
1bis, rue Jean BART  
59000 Lille  
0610048859  
nicolas.duchamp@cegetel.net

Lille, le 9 février 2015

Madame, Monsieur,

Je suis en formation continue en Master 2 Sciences de Gestion Management Général des Business Unit à l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille et réalise un mémoire sur le management et plus précisément sur la compétence collective.

L'objectif de ce mémoire est d'essayer d'identifier et de répondre à diverses questions : dans quelles conditions la compétence collective se crée-t-elle ? Comment la manager ? Par conséquent, il me semble intéressant de rencontrer des membres d'équipes, des Managers et des Responsables des Ressources Humaines tout en tenant compte de leur disponibilité.

Les interviews et les observations en entreprises représentent une étape importante pour confirmer mon approche et peuvent vous être bénéfiques. Je pense prévoir 1 heure en moyenne pour les interviews et une demi-journée pour les observations afin qu'elles soient constructives et enrichissantes. Je vous informe que ces interviews et ces observations sont anonymes et je ne manquerai pas de vous remettre un rapport si vous le souhaitez. Etant basé à Lille, je souhaite rencontrer vos Responsables sur votre site.

Je me tiens à votre disposition pour tout renseignement complémentaire et je suis prêt à vous rencontrer. Je vous remercie pour l'attention portée à ma demande et vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Nicolas Duchamp  
0610048859

## Guide d'entretien semi-directif

Je définis 3 types d'entretien spécifique liés au rôle de la personne rencontrée (Opérationnel, Manager, Responsable RH). Ce guide me permet de respecter les étapes et d'amener la discussion vers des thèmes précis.

### Etape 1 : se présenter

Expliquer les raisons de l'entretien et demander que cela convienne au répondant (anonymat, enregistrement, objectif du mémoire, durée de l'entretien...).

Remercier d'avoir accepté de participer à l'enquête (avez-vous des questions ?)

### Etape 2 : interviewer, je pense orienter mes questions selon les personnes interviewées

#### 1/ Opérationnels

- Merci de présenter votre poste, rôle, depuis combien de temps vous travaillez ici...
- Identifier le collectif de travail

Avez-vous le sentiment de pouvoir agir en commun ?

Si oui, avec qui ? Comment vous coordonnez-vous ?

Si non, donner des exemples d'organisation qui le permettent (groupe de projets, échanges entre équipes...)

Y a-t-il des décisions que vous prenez en équipe ?

- Le savoir-coopérer

Comment échangez-vous entre vous, entre équipes ?

Parlez-vous des problèmes rencontrés ? Echangez-vous des conseils sur la façon de faire les choses ?

Cette communication existait-elle avant ?

Quand a-t-elle été mise en place ?

Quelles sont les pratiques qui favorisent la coordination entre personnes (polyvalence, laisser un mot, gr d'amélioration, réunions...)?

## 2/ Managers

Avez-vous le sentiment que vous agissez en commun dans votre équipe ? Entre Managers ?

Pourquoi l'avez-vous décidé ?

Comment le management crée une compétence collective ?

Qu'est-ce qui favorise l'émergence de cette compétence ?

Qu'est-ce qui freine l'émergence de cette compétence ?

Est-ce que la compétence collective est source de valeur ?

Quel est l'intérêt de développer ce type de compétence (s'il y en a un) ?

## 3/ Responsable RH

Avez-vous le sentiment que les personnes de l'entreprise/des équipes agissent en commun ?

Pouvez-vous décrire votre compétence collective ?

Quelle a été votre démarche ? Est-ce un choix de la direction ?

Ne pensez-vous pas qu'il s'agit d'une mode/tendance ?

Qu'est-ce qui favorise l'émergence de cette compétence ? *(il peut être intéressant de croiser les points de vue entre Managers et Responsables RH)*

Qu'est-ce qui freine l'émergence de cette compétence ?

Comment les Responsables RH et les Managers ont-ils/peuvent-ils contribuer à la création de la compétence collective ?

Etape 3 : conclure

Résumer ce qui a été dit et valider

Demander s'il y a des questions et si la personne veut compléter

Demander si elle souhaite un compte-rendu de l'entretien

Interview 1 : Manager Equipe SAV 20 personnes (Mr X) – Centre d’appel société française de téléphonie - 27/03/2015

Mr X est ici depuis onze ans et quatre en tant que Manager. Trois services de production SAV et un accueil téléphonique pour ouvrir le dossier. Le SAV appelle le client et envoie les Techniciens sur place. Avec accord du client, le dossier est fermé. Entre services, il y a des échanges transversaux.

## Introduction

L’idée de la compétence collective est de se dire aujourd’hui que dans toute organisation, entreprise, on a des compétences individuelles via les salariés. A un moment donné a émergé fin des années 90-début des années 2000 cette notion de compétence collective. Il ne faut pas la résumer en disant que c’est simplement le cumul des compétences individuelles. C’est de se dire comment à chacun son poste on peut faire émerger cette compétence collective et ce notamment dans un centre d’appel comme le votre pour ajouter de la valeur au service ou à l’entreprise voire de la performance. Ca peut être la mise en place d’un langage commun, un langage précis et défini au sein du groupe que chacun va partager et enrichir, ça peut être de l’interaction entre les individus pour résoudre un problème ou bénéficier de l’expérience de l’autre. Tout ceci participe à créer une compétence collective. Il faut pouvoir l’identifier, la matérialiser et la garder pour la transmettre.

Mr X : « ça correspond à ce qui est fait en partie ici. »

Avez-vous le sentiment d’agir en commun avec votre équipe et entre Managers ?

Mr X : « tout à fait, on tourne beaucoup ici par l’entraide qui est le mot d’ordre ici sur le plateau. Moi j’ai une compétence et la personne à côté ne l’a pas forcément. Si elle a besoin d’un coup de main sur un dossier, elle va aller chercher le voisin, c’est d’abord son voisin. Ensuite on a sur le plateau des Techniciens référents qui ont plus de connaissance, ils sont également appelés et vont chercher le Manager si ça ne va pas. Le Manager fait beaucoup de management et la compétence technique se situe au niveau des Techniciens référents. En transverse il y a beaucoup de choses qui se font entre les différents Managers d’équipe, notamment une fois par semaine on se réunit ensemble et on parle de ce qui se passe. On partage et on travaille comme ça surtout sur le même secteur. Ici on a le plateau SAV et on a



le même plateau SAV à côté. On échange nos façons de faire et on arrive à partager et à monter en compétence même entre nous en tant que Manager. »

C'est quelque chose qui est venu naturellement ou c'est venu de la direction ou des RH qui ont constaté que chacun se débrouillait à sa façon ou à un moment donné des procédures ont été définies (remontée d'information) ou c'est venu des Managers qui ont demandé à se voir régulièrement pour échanger ? Est-ce que l'idée vient des Opérateurs qui ont naturellement fonctionné comme ça et après les Managers sont venus cadrer ?

Mr X : « je dirai qu'il y a les deux. Il y a le côté naturel, entraide, humain, ils sont là pour s'entraider entre eux, surtout ici on a un plateau qui tourne particulièrement bien au niveau de l'entraide. Mais il y a aussi des process qui ont été écrits et établis qu'il faut également suivre, c'est-à-dire la compétence est montée notamment par des applicatifs qu'on a, qui nous apporte cette connaissance dont on a besoin. On ne va pas toujours déranger son voisin car c'est une info qu'on peut avoir dans le système informatique. C'est une info qui est archivée. On a pas mal de documentations qui sont en ligne, il n'y a pratiquement plus que ça de toute façon, et qui vont être apportées sur les premiers tests de tel ou tel produit. Ensuite si on est au bout du test et qu'on est bloqués, là on va appeler son voisin. Mais c'est déjà un peu plus rare. Il y a les deux. Il y a l'entraide et le côté process mis en place. Côté Manager c'est une demande qui est faite par notre Directeur de s'entrevoir et de se voir la semaine car il est présent également. Il apporte également beaucoup de choses de son côté : de l'information, on parle de nos process, lui fait comme ça, pourquoi tu ne le fais pas ? »

Comment faites-vous évoluer cette compétence par l'outil (applicatif) ?

Mr X : « la base s'enrichit régulièrement, les produits évoluent très vite. C'est une documentation qui s'enrichit régulièrement. Il y a une remontée régulière des compétences. Le Manager fait le bilan de compétences des Techniciens régulièrement. A partir de là des modules de formation sont créés par les Responsables du pôle expertise car les formateurs sont dans le service. S'il y a des failles au niveau de certaines personnes ou d'un certain produit, le module va être créé. Les Techniciens suivront cette formation. Il y a le côté humain qui est encore là. Il n'y a pas qu'à lire une documentation qui est en ligne et au bout d'un moment ça passe moins bien. »

Comment se transmet cette compétence pour un nouveau collaborateur ?

Mr X : « il y a un cursus appelé « Les nouveaux arrivants ». Ils ont les modules de base et une formation hard sur tous les applicatifs dès le départ. Chaque personne va suivre ce processus. Un Technicien est opérationnel deux à trois années après son arrivée. Le nouvel arrivant a un tuteur qui va le suivre. Ce tuteur est là pour l'aider en plus du pôle expertise qui est un vrai support avec des personnes expérimentées avec un bagage de compétences ou des jeunes salariés qualifiés. »

Qu'est-ce qui freine ?

Mr X : « le flux de nouveautés est un frein qu'il faut palier en urgence. Des produits sont lancés pour répondre aux besoins des clients exigeants (clientèle pro) sans avoir formé les équipes SAV au préalable. Suite à une remontée d'information, les équipes SAV ont demandé à ne plus lancer de nouveaux produits sans formation, produits souvent complexes. »

Qu'est-ce qui favorise ?

Mr X : « il y a des compétences différentes avec des jeunes performants rapidement. On essaye de monter tout le monde à la même compétence. Entre les deux pôles SAV, tout le monde fait la même chose. Les personnes tournent sur les produits simples et compliqués. On ne fait pas une équipe ciblée sur les produits simples et une ciblée sur les produits compliqués uniquement. Il y a une montée en compétences sur les deux produits pour pouvoir gérer le personnel. Ça permet de la flexibilité au niveau du personnel (remplacement en cas d'absence). Même si une personne est en difficulté sur un produit, les personnes sont très bénévoles à vouloir s'investir à ce niveau là. Les laisser sur des produits simples, les personnes s'ennuient vite et c'est dommage. Tout le monde est à la même enseigne et tout le monde parle de la même chose. Tout le monde est dans la même conversation partageant sur tous les types de produits. Sinon les personnes sur les produits simples se sentiraient à l'écart, le collectif est important, peu importe l'origine, l'âge. »

Toutes ces interactions vous permettent de créer de la valeur ?

Mr X : « la satisfaction des clients est un objectif principal de ce genre de métier. La compétence va permettre d'y parvenir et d'avoir de bons résultats. Ça reste humain, il y a une bonne ambiance, des moments de convivialité. »

Est-ce utile de créer ce type de compétence ?

Mr X : « il faut ce genre de méthode, de l'entraide pour éviter l'individualité des personnes et des tensions entre les personnes. Il faut une entraide permanente qui est la valeur du service reconnue par les autres services. C'est un point primordial de la travailler. »

Notions de savoir-agir, pouvoir-agir, autonomie ?

Mr X : « on donne de la responsabilité aux membres de l'équipe pour qu'ils puissent agir. Ils gèrent les priorités d'eux-mêmes. Les applicatifs sont enrichis par des personnes sur le terrain aussi, l'apport collectif est là. L'équipe SAV les alimente aussi. Ces applicatifs servent à tous les plateaux de France et mis à jour. »

Comment évolue le management ?

Mr X : « ça évolue car les personnes tournent. Le management sur les méthodes et les objectifs donnés par l'entreprise changent. »

Autre sujets ?

Mr X : « non »

Conclusion

Interview 2 : Responsable qualité 15 personnes (Mme Y) – Groupe Clinique privée – 30/03/2015

Mme Y est à ce poste depuis un an et a deux casquettes : Directeur des plateaux techniques (blocs opératoires + soins intensifs + salles de réveil + réanimation pour les aspects services de soin) et Directeur Qualité (management de projet).

Introduction

On va plutôt orienté côté Manager ou côté Responsable RH.

Mme Y : « Les 2 »

D'accord de toute façon ce sont des questions qui se rejoignent. L'idée est de savoir si vous, au sein de l'établissement, percevez des échanges en commun dans votre équipe et après en tant que Manager s'il y a ce sentiment que les gens échangent, interagissent ensemble etc.

Mme Y : « Oui, il y a, c'est fait. Ca existe. En tous les cas je le favorise car j'ai une claire conscience que les compétences collectives, l'efficacité collective »

D'accord, c'est un des objets de cette compétence collective, soit apporter de la valeur à l'entreprise mais il y a aussi la notion de performance. Du coup, le fait de dire « oui, on le favorise », c'est vous qui l'avez décidé à un moment donné, est-ce que ça vient de la Direction, des RH ?

Avez-vous le sentiment d'agir en commun avec votre équipe et entre Managers ?

Mme Y : « Ca vient de partout parce qu'on a une Direction qui a développé une organisation matricielle. Forcément matricielle c'est tout le monde interagit avec tout le monde et tout le monde a son mot à dire sur tout. Donc forcément à un moment donné vous ne pouvez pas avoir ce genre d'effet qui se met en place et puis aujourd'hui c'est un fait de société. Aujourd'hui on met tout le monde autour de la table et tout le monde a son mot à dire sur tout. Ca ne se discute pas, ça se fait tout seul. Sauf les gens qui voudraient être seuls décisionnaires autoritaires mais un jour ils mourront tout seul. Donc c'est soit vous l'acceptez, ça se met en place parce qu'on a une Direction matricielle donc forcément tout le monde parle avec tout le monde. On consulte les gens sur tout, on a un DG qui pose une question, il va la poser à

quelqu'un d'autre aussi. Il va avoir multiples réponses et donc ça fait émerger une multitude de gens qui donnent leur avis sur plein de choses. »

Et on est d'accord aussi bien entre Managers qu'entre membres d'équipe entre eux, entre services ?

Mme Y : « oui, ça peut, j'allais dire, je parle à l'ancienne, celui qui est au plus près du terrain comme celui qui est au plus haut de l'échelle qui donne son avis. La dernière fois on a trouvé une solution, c'est l'aide soignante non diplômée qui m'a dit « mais Mme, on pourrait peut être faire comme ça. » Ben oui, elle avait raison. Moi, ça ne me pose aucun problème en tous les cas. »

Donc vous partagez après, vous prenez les décisions pour voir si c'est applicable ?

Mme Y : « Oui, c'était la bonne idée, c'est ce qu'il fallait faire. Donc elle a été mise en œuvre tout de suite. Donc ce n'est pas un souci. »

Du coup, ça se crée comment, c'est quelque chose de plutôt instinctif ?

Mme Y : « C'est aussi les capacités que vous allez donner la parole à quelqu'un et le solliciter en disant « ben, qu'est-ce que vous en pensez, vous ? Qu'est-ce que vous feriez ? » Donc si vous sollicitez et que vous leur donnez l'autorisation de donner une idée, ils vont vous la donner. »

Donc vous incitez les gens à participer, à agir.

Mme Y : « Oui. »

Dans cette notion de compétence collective, on parle de pouvoir-agir, savoir-agir. Vous incitez vos collaborateurs du coup à...

Mme Y : « Ils ont un espace de parole. Ils savent qu'ils peuvent nous dire tout ce qui est bon et ou pas bon et je valide ou pas ce qu'ils disent. Je peux aussi leur dire que c'est une mauvaise idée ou que ce n'est pas le bon moment ou enfin voilà. Mais voilà l'espace de parole est ouvert et donc ils peuvent s'exprimer. »

D'accord, pas forcément de façon formelle ou informelle...

Mme Y : « ah oui, non non. »

Ah oui, ce n'est pas forcément, voilà on se voit...

Mme Y : « Dans une réunion non. »

Voilà on se voit une fois par semaine et c'est à ce moment-là qu'on en parle

Mme Y : « Même pas. C'était une discussion dans un couloir. On avait un problème mais je n'avais pas la solution. Elle me dit « on pourrait peut-être faire comme ça. » Ben oui. Il faut aussi juste écouter les gens. »

Oui, prendre le temps aussi

Mme Y : « Voilà. »

Du coup, on parle beaucoup d'échange. Pour vous, c'est ce qui favorise la compétence collective ?

Mme Y : « Moi, je dirai plutôt le partage. Partager, c'est le problème, partager les questions avec tout le monde. Echanger oui, mais si vous ne partagez pas, vous pouvez échanger, ça peut-être stérile. Vous pouvez échanger pendant des heures, il ne se passera rien. Si vous partagez et que vous écoutez, il se passera quelque chose, oui. Donc ce n'est pas dans l'échange. Moi je suis plutôt dans le partage. Aujourd'hui je pense que l'avenir et effectivement on le voit dans tout ce qu'on lit, dans tout ce qu'on regarde, dans tout ce qu'on écoute, il y a quand même des nouveaux faits, des nouvelles formes d'économie où tout est dans le partage.»

Avec notamment les outils informatiques qui évoluent, la notion de réseaux

Mme Y : « On partage sa maison, sa voiture, les livres, on partage tout. Comme il n'y a plus de biens économiques, on est obligés de partager. Et comme on a beaucoup de problèmes et que le monde est complexe, si vous ne partagez pas un problème, comme il est tellement complexe, vous ne serez jamais en capacité de le traiter seul. Vous pouvez décider seul parce que vous pensez ce qu'on vous a dit, c'est bon, pas bon, vous faites un amalgame, vous prenez tout en tête, vous décidez mais vous partagez tout. »

Ce partage permet aux gens d'avancer ?

Mme Y : « Voilà. C'est un mouvement. C'est plus un mouvement qu'autre chose. »

Et plutôt qu'en avant

Mme Y : « Voilà. Ceux qui ne partagent pas, ceux qui ne veulent pas aller là, ils mourront desséchés dans leur bureau. Je pense. »

Et inversement, qu'est-ce qui selon vous freine le partage ?

Mme Y : « La bêtise. Ceux qui pensent encore qu'il y a les chefs qui peuvent décider tout en leur âme et conscience. Parce qu'ils sont chefs, ils savent. C'est la pire des bêtises qui puissent exister. »

C'est vraiment un esprit humain dans la relation

Mme Y : « Je pense que c'est ancré dans le XXIème siècle. Si vous n'y êtes pas, à mon avis, ça ne va pas le faire. Il suffit de regarder autour de soi, d'écouter, de lire dans chaque journal, dans chaque magazine, j'ai encore lu des choses hier sur effectivement les nouveaux sites internet où il n'y a que du partage aujourd'hui. Si vous n'êtes pas là dedans, aussi bien le partage des biens, des idées, à mon avis on meurt tout desséchés dans son bureau. C'est peut-être réducteur mais je pense que c'est vraiment comme ça. »

Vous parlez de partage d'idées, vous avez mis en place des boîtes à outils ?

Mme Y : « Ah moi non. Je ne suis pas dans ce truc là. Moi, je travaille. Non, je ne suis pas dans l'opérationnel, au sens mise en place de choses très pratiques. Je n'ai pas mis en place d'outils en particulier. C'est une attitude, une posture, plus à mon avis que de besoin d'outils. Alors après si vous êtes créateur de boîtes qui vous permettent d'outils internet, etc, pas de souci. Moi, je suis plus dans la mise en place dans l'environnement, l'attitude, la posture qu'autre chose. »

C'est une valeur humaine forte

Mme Y : « Oui, j'ai un lourd passif soignant. Donc forcément l'autre est important. Dans tous les métiers, l'autre est important. Dans le monde soignant, l'autre a une dimension un peu différente. On est dans l'attention à l'autre. Aujourd'hui je prends soin des gens avec qui je travaille. En prenant soin d'eux, ça a un effet sur les patients. C'est l'effet boule de neige. Ils sont plus attentionnés envers les gens. C'est un effet ricochet. »

Par votre expérience, vous avez vu les choses évoluées parce que cette notion de compétence collective apparaît réellement fin des années 90, début des années 2000. Vous avez l'impression que les entreprises évoluent dans leur façon de penser ?

Mme Y : « Dans ce que je lis, certaines entreprises évoluent, je ne les connais pas beaucoup. Je ne connais que le monde de la santé où est toujours un petit peu en retard. Il y a des gens qui savent et qui disent. On a les docteurs qui ont des connaissances. Même les infirmières, il y a quelque chose de magistrale, on est debout, en puissance devant l'autre. Tout ça est en train de bouger mais douloureusement pour les gens de la santé. Normalement il y a une personne qui sait et en face une personne qui doit accepter ce que l'autre sait et qui doit ne pas être compétent. Aujourd'hui il y a une problématique importante dans la santé, les patients savent. Ils ne savent peut-être pas bien, pas tout mais ils savent certaines choses et ça met bien en difficulté le monde de la santé. Quand vous arrivez ici, on se dit : « Tient, elle ne se lave pas les mains, elle ne met pas de solution hydroalcoolique. » Les gens savent, ça change le rapport à l'autre. Donc ça bouleverse le monde de la santé où vous aviez un médecin et un infirmier qui savaient et qui disaient à l'autre comment se comporter en tant que malade. Aujourd'hui c'est un peu différent, ça change mais ça bouleverse les choses. Par ricochet, les gens nous écrivent en disant « mais je savais que et vous, vous le saviez pas et je ne suis pas content sur la façon dont vous faites les choses. » De fait, l'impact de l'évolution de la société joue sur celui de la santé que je connais. Forcément ça pénètre, il n'y a pas d'autre solution. Les gens font partie de la société. En venant ici, on doit considérer le patient comme quelqu'un qui sait. Donc c'est un peu douloureux pour les gens qui n'ont pas envie. Mais ça se fait. C'est en train de se faire dans le monde de la santé. »

Vous incitez les infirmiers à travailler en cohésion entre eux, par équipe ?

Mme Y : « Ca a toujours existé. Le tout est qu'ils veuillent. Après c'est autre chose. Nous qu'on est envie qu'ils fassent et qu'on donne les moyens de le faire, c'est autre chose. Oui, on donne les moyens de travailler sur la cohésion d'équipe. Au plus on travaille ensemble aujourd'hui, au plus il y a moins d'erreur dans le domaine de la santé. Donc je pense qu'on est encore loin dans l'enseignement de ça. Il y a des formations sur la cohésion d'équipe qui font évoluer les choses. »

Et même chose pour les cadres encadrants ?

Mme Y : « Le staff encadrant, oui. Pour moi ça ne s'enseigne pas. C'est une attitude. Ca ne peut pas être autrement. Je suis convaincu que vous êtes le reflet de ce qui se vit dans la rue et dans la vie. Beaucoup de choses évoluent et les entreprises évoluent à ce contact là. Les gens dans la rue sont les mêmes que ceux qui travaillent. Ca se fait sans que pour autant on est une action. Il faut reconnaître que ça existe. Adapter la bonne posture, sinon on ne serait pas dans



le coup. Il faut aller dans ce sens-là. Aujourd'hui vous allez dans un service, si vous dites « ce sera comme ça », il y a une chance sur deux que ce ne soit pas comme ça. Ce n'est pas vous qui décidez, c'est eux. Je pense que c'est juste une posture. C'est mon avis, après c'est peut-être faux. »

Au début on parlait de performance, on est d'accord que cette compétence collective, partagée est source...

Mme Y : « C'est l'outil qui fait l'efficience, oui. »

C'est donc une source de valeur soit pour un service, soit pour l'entreprise, n'est-ce pas ?

Mme Y : « On est d'accord sur le principe, oui. »

C'est limite une valeur reconnue ?

Mme Y : « Ce n'est pas écrit nulle part. »

Mais vos collaborateurs reconnaissent que c'est agréable de travailler ici ?

Mme Y : « Ca il faudrait leur poser la question. C'est une partie de l'iceberg. La deuxième partie est l'aspect financier. Vous pouvez faire ce que vous voulez (donner la parole, l'écouter), il y a toujours un fond sur les aspects économiques. Ce dont on parle existe et on peut le sentir. Mais aujourd'hui la chose la plus prégnante dans les entreprises est l'aspect économique. C'est difficile de dissocier les deux. »

Le partage collabore à l'atteinte des performances ?

Mme Y : « Oui mais c'est difficile de dire dans la santé ce qu'est la performance économique. C'est compliqué. Ce n'est pas là où on va avoir de la performance. La performance ce sera dans l'organisation et dans l'efficience de l'organisation. Aujourd'hui dans la tête des gens, efficience-organisation est égale à plus de monde. C'est toujours un peu compliqué à entendre aussi ça pour les gens qui font de la finance. »

Par manque de monde, comment vous vous organisez-vous ? Par des procédures, des nouvelles méthodes de travail ?

Mme Y : « Les nouvelles méthodes de travail sont imposées par les techniques médicales aujourd'hui. Le raccourcissement du temps passé à l'hôpital oblige le personnel à revoir la façon dont on gère la relation au patient et l'entrée/la sortie et le temps au bloc opératoire.

L'imposition de l'organisation de travail est en partie liée à l'activité chirurgicale et les progrès techniques et anesthésiques. Les praticiens imposent un changement d'organisation (entrée à 7 heures et sortie à 19 heures). Il y a des choses qui changent et qui ne sont pas de notre ressort. On a une obligation d'adaptation forcément. On fait plus de choses en moins de temps. On est obligés. »

Le fait de s'adapter permet d'évoluer aussi

Mme Y : « C'est un peu difficile. L'aide soignant a toujours l'idée qu'il faut du temps pour établir une relation et du temps pour soigner les gens. Aujourd'hui on n'est plus dans l'espace temps, les gens ne veulent plus passer du temps dans un établissement de santé. Ils veulent arriver le matin, être opéré et repartir. Ils demandent que les gens soient présents à l'instant T. Moi je suis persuadée que la qualité de la relation n'est pas liée au nombre de jours et au temps passé. Moi je pense qu'on peut établir une relation de confiance avec la personne en trente secondes. C'est un regard, une attitude et on sait d'emblée si ça va aller ou pas. Après vous pouvez rester huit jours avec une personne. Si les trente premières secondes sont mauvaises, vous pouvez tenter tout ce que vous voulez, il ne se passera rien d'autre au bout de huit jours. La relation n'est pas liée au temps et on peut faire un parallèle avec les coups de foudre. Les coups de foudre amoureux, c'est trente secondes. Le temps de la relation n'est pas forcément inscrit dans une durée. Aujourd'hui c'est là-dessus qu'on peut travailler. On peut soigner les gens et avoir une relation, j'allais dire, humaine sur peu de temps. Ce qui se passe sur internet où les gens « tchattent » ou très peu et ils rentrent en contact en si peu de temps. La vie c'est à dimension humaine. C'est juste mon avis. Il ne faut pas quinze jours pour avoir une relation efficace avec un patient. »

Pour vous, c'est intéressant de développer une compétence collective ?

Mme Y : « Pour moi, je ne peux pas faire autrement. C'est ça ou je ne travaille plus. C'est le questionnement permanent des gens autour de vous pour avoir la bonne idée, le bon truc, car c'est tellement complexe et on a tellement de choses à faire, que vous réfléchissez avec tout le monde, vous décidez comme avant ou vous vous dites que c'est la réflexion collective qui aboutit. Voilà c'est comme ça qu'on va faire parce que c'est vraiment la bonne solution. Ça permet d'avancer. »

Mme Y : « J'ai du mal à imaginer qu'on puisse imposer en disant « donc voilà, on va faire de l'intelligence collective ou des compétences collectives. » Ça ne se décrète pas. Ça ne fera pas

long feu de dicter sa décision. C'est aussi le sentiment d'être performant et de se dire « je suis dans le coup » Il faut prendre la vague. Je n'imagine pas autrement. On n'a pas le choix aujourd'hui. Je ne pense pas que ça puisse être choix (de mettre en place une compétence collective). »

## Conclusion

Mme Y me confirme la possibilité de rencontrer quelqu'un de plus opérationnel.

Interview 3 : Mme W Responsable service soin 32 personnes Clinique privée – 27/04/2015

Mme W : en poste depuis 2006, a créé le service en 2008. Elle travaille pour une clinique privée qui appartient à un groupe. Elle travaille d'une part avec l'équipe de direction et d'autre part avec les membres du service soin.

Je tiens à signaler que Mme W me demande de ne pas enregistrer l'entretien. Je prends donc des notes en direct, ce qui va limiter le contenu de l'interview. De plus, je risque de ne pas tout retranscrire et certains éléments ou détails peuvent manquer.

Pour cette interview, je considère Mme W comme une Responsable opérationnelle (voir guide d'entretien).

#### Introduction

Je précise le contexte de mon mémoire et la notion de compétence collective pour commencer l'entretien.

De son côté, Mme W signale que les tâches sont réparties de façon individuelle au sein du service soin. Elle distingue les aides soignantes et les infirmières. De plus, les protocoles existants nécessitent cette individualisation des tâches. Par conséquent, des compétences différentes existent au sein du service, compétences liées au métier, au parcours de chacun... Il faut chercher à combiner ces ressources pour assurer le fonctionnement du service et répondre aux demandes internes. Mme W confirme que le collectif de travail existe au sein de son service.

Avant de mettre en place le service, Mme W organise des groupes de travail pour inciter chacun à réfléchir sur les postes de travail et valoriser les fonctions entre aides soignantes et infirmières. Elle recherche la complémentarité des personnes et attend que chacun apporte à autrui.

Dès la création du service, Mme W souhaite développer le travail en équipe. Ainsi elle met en place le travail en binôme (aide soignante / infirmière). Elle précise que c'est le projet du service qui doit amener à plus de transversalité entre les personnes et doit créer un esprit d'initiative. Elle incite les personnes à coopérer et interagir ensemble.

Au niveau organisationnel, Mme W se réfère aux fiches de poste qui doivent être évolutives. Ces dernières doivent impulser les membres de l'équipe. Pour cela, elle encourage les rencontres formelles et informelles. Elle n'impose pas systématiquement des réunions fréquentes et tirent profit des discussions plus informelles. Elle recueille les problèmes rencontrés et peut intervenir ou non selon la nature du problème. Elle met à jour les fiches afin de créer une mémoire collective et d'avoir un référentiel commun de compétences.

Pour diffuser l'information, elle met en place un mémo qui regroupe les procédures, les fiches réflexes et un retour des personnes plus expérimentées. Cet outil permet de transmettre le savoir du service et de faire évoluer ce savoir. Elle encourage de l'interactivité entre les personnes.

Pour transmettre l'information au quotidien, elle établit un « cahier de vie » du service qui assure le suivi de l'activité du service. Ce cahier permet de communiquer entre les membres du service et de fournir le même niveau d'information.

Le métier demande des compétences spécialisées. Mme W veille à la transmission de ces compétences. Elle attend des membres de l'équipe de se remettre en question et de se former de façon continue. La formation est enrichissante pour chaque personne et nourrit le service. De plus, les personnes échangent entre elles pendant les formations et partagent le savoir au sein du service.

Pour le futur, Mme W souhaite faire une analyse des pratiques par une personne extérieure afin de partager cet « audit » autour d'une table.

Avec ses propres termes, cette interview montre bien que Mme W encourage le savoir-coopérer (évoluer et former) et le pouvoir-coopérer (au niveau micro-organisation), notions expliquées dans la revue littéraire.

## Conclusion

Mme W me confirme son souhait d'avoir un compte-rendu de l'interview.

Interview 4 : Mr V Directeur +12000 personnes – 04/05/2015

Mr V est Directeur régional lors de la mise en place de la compétence collective et a sous sa responsabilité 5500 personnes sur une région et 6500 sur une autre région.

Je tiens à signaler que Mr V me demande de ne pas enregistrer l'interview. Je prends donc des notes en direct, ce qui va limiter le contenu de l'entretien. De plus, je risque de ne pas tout retranscrire et certains éléments ou détails peuvent manquer.

## Introduction

Je précise le contexte de mon mémoire et la notion de compétence collective pour commencer l'interview.

Mr V commence par parler d'apprenance ou de travail en réseau. Pour lui, l'intelligence collective crée une synergie au sein du groupe. Le réseau permet des pratiques d'apprentissage collectif. C'est une rupture par rapport au taylorisme. Cette notion d'apprenance sous-entend la confiance en l'intelligence de chacun. Le travail en groupe est une source de richesse. Il faut aussi savoir travailler en transverse. Ça permet une intelligence collective, la résolution des problèmes, l'apport de solutions, la qualité de vie au travail, la satisfaction des clients et l'efficacité pour l'entreprise.

Avec 12000 personnes sous sa responsabilité, Mr V offre la possibilité de constituer des groupes de travail à ses collaborateurs. Il demande de réfléchir à des sujets qui sont soit saisis par les salariés eux-mêmes, soit définis par la direction. Les salariés vont s'autogérer pour traiter les sujets comme l'absentéisme des commerciaux, la discrimination pour mieux accepter la différence ou l'insertion de TIG (travailleur d'intérêt général). Les collaborateurs développent ainsi leur autonomie et leur sens des responsabilités.

Ensuite Mr V met à nouveau en place des groupes de travail pour réfléchir au fonctionnement et à l'organisation à adapter à un plan stratégique. L'objectif est d'atteindre un livrable, autrement dit produire une organisation cible. Les salariés conçoivent eux-mêmes le plan à mettre en place (baisser les effectifs pour augmenter la productivité). Comme la décision vient des salariés, ces derniers acceptent ce plan et donnent leur accord. De plus, ils demandent à le mettre en œuvre le plus rapidement possible. Les choix décidés par les salariés aboutissent à un raccourcissement des lignes de commandement. Les salariés se sentent satisfaits car le

plan a été défini par eux. Ils acceptent la baisse d'effectifs. Selon Mr V, il existe la loi suivante :

+1% de satisfaction des salariés,

c'est +0.5% de satisfaction des clients

et +0.25% de marge, donc de satisfaction de l'entreprise.

Ces exemples illustrent bien l'intérêt de faire appel aux salariés pour apporter des solutions. L'employé co-définit son travail. Nous sommes proches des notions de co-conception ou co-design. Ainsi l'organisation développe une intelligence collective. Si chaque individu y croit et si l'organisation met en œuvre les propositions, ça marche. Les salariés ont les compétences pour trouver des solutions, ils se sentent responsables et s'estiment acteurs de leur métier. Ils ont les mêmes capacités d'adaptation que les Managers.

Mr V me donne un autre exemple. L'objectif de cette nouvelle réflexion est d'améliorer l'accueil des clients et donc leur satisfaction. L'organisation collecte des informations grâce à des interviews auprès des clients et des salariés opérationnels. Ces interviews permettent de concevoir un cahier revendicatif. En parallèle, l'organisation propose aux clients un système type « Vis ma vie de salarié ». D'une part, les clients proposent des solutions et d'autre part, les salariés donnent leur avis. Tous sont écoutés, ce qui permet à l'organisation de mettre en place des plans d'action concrets et répondant aux attentes des clients et des salariés.

En tant que Manager, Mr V considère qu'il est important de :

- Donner du sens : pourquoi ? Ainsi le Manager est crédible
- Apporter du soutien : nous sommes tous différents, comment faire ? Le Manager doit être bienveillant. Dans le réseau apprenant, il n'y a pas de hiérarchie.
- Suivre les objectifs et les contrôler : si le Manager donne du sens et a un rôle de support, alors il est légitime pour parler d'objectifs
- Simplifier

Il est important de ne pas oublier que nous sommes parmi un collectif dans toute forme d'organisation.

Interview 5 : Didier Membre Team JOLOKIA – 08/05/2015

Didier est membre de l'équipage pour la deuxième année.

L'objet du mémoire est le travail en équipe et de pouvoir transposer l'organisation du bateau pour toute forme d'organisation. C'est le sujet de ma discussion.

Didier : « Comment tu déroules ? »

Je n'ai pas 20 questions, l'idée étant de laisser s'exprimer les personnes. Nous sommes d'accord que vous travaillez tous en commun ?

Didier : « Ouais »

Comment vous fonctionnez ?

Didier : « En effet, je travaille en équipe, c'est quelque chose qui est transposable et comparable en entreprise pour moi. Quand on est en action sur le bateau et que les manœuvres fonctionnent bien, notre chorégraphie est bonne. Je compare ça à de la danse. C'est-à-dire si tout le monde a appréhendé ce qu'il a à faire, sait exactement quand qu'il a à le faire, on obtient un ballet, une chorégraphie parfaite et tout va tourner pour le mieux. Donc individuellement ce n'est pas possible sur un bateau, on ne peut pas jouer personnellement. Déjà pour réussir en effet tout ce qui est manœuvre et puis parce que physiquement déjà sur un bateau tout seul ce n'est pas envisageable. La performance naît sur une connaissance des postes des autres pour essayer d'anticiper les choses. Donc il faut avoir une vue globale, peut-être pas très incisive. Avec une vue généraliste il saura dans ses fonctions l'incidence de ce qu'il peut faire pour les autres postes. Et ça on le retrouve en entreprise. Il y a besoin d'une vue générale. On a des similitudes flagrantes. La perfection existe si chacun sait ce qu'il a à faire et anticipe déjà tout ce qui pourra être fait avec une connaissance de l'activité de chacun. »

Comment ça se passe pour y arriver ? Comment ça se passe entre les membres ? Comment ça se coordonne ? Comment vous arrivez à créer cette cohésion ?

Didier : « Cette synergie. Je crois qu'il n'y a pas de mystère. On a besoin d'être ouvert vers les autres, c'est-à-dire qu'il faut aller au devant des autres pour comprendre quelle est leur problématique. Sinon on reste sur sa petite problématique, que l'on fait très bien mais qui ne



sera pas parfaite si elle n'est pas prise dans l'ensemble. On a besoin d'aller vers les autres, de discuter. On fait des débriefs en fin de journée. Les débriefs doivent s'élargir entre les cellules (*le bateau est composé de 3 cellules ayant des actions spécifiques à réaliser lors des manœuvres*). Il y a des liens entre les cellules. Il faut débriefer pour optimiser notre travail d'équipe par cellule et avec les autres pour certains points. Certaines manœuvres nécessitent le travail en commun des cellules et il faut revenir dessus. S'il y a une problématique, ça permet de trouver des solutions. Il y a quelque chose de transverse, on est dans la globalité. Ça fait partie des choses importantes qu'il faut retrouver quelque part en entreprise. On est dans le même cas de figure. Souvent il y a des réunions d'équipe. C'est rare qu'il y ait une transversalité des Opérationnels et du management. Et ça c'est quelque chose sur lequel il faut souvent travailler. »

Donc vous vous encouragez les uns les autres

Didier : « Oui complètement. Ça peut être moins formel. Avec la transversalité les gens doivent comprendre les problématiques de chacun. »

Au début, comment as-tu été cherché les compétences de l'autre pour acquérir ta compétence ?

Didier : « Entre hier et aujourd'hui, il y a une passation. On m'a expliqué et il y a le vécu. On finit par obtenir à travers les discussions et capitaliser sur les erreurs. Il faut demander ce qui s'est passé et demander des explications. La communication est vitale. Il y a des soucis car il y a des problèmes de communication. Tout le monde est plein de bonne volonté mais personne ne parle. Il faut faire communiquer les gens entre eux. Ça existe sans exister. C'est vital que chacun explique ce qu'il va faire pour que chacun sache ce que les autres font. C'est la même chose pour une manœuvre entre les cellules. Sinon les cellules ne pourront pas anticiper. La communication doit être claire. Sur le bateau, on donne un ordre. On doit répéter pour confirmer l'acquis de l'ordre. Il faut faire un retour. Il faut prendre l'habitude de dire que j'ai bien compris et que j'acte ce que tu me dis. Sur un bateau c'est flagrant. »

L'année dernière, tu étais demandeur...

Didier : « Et cette année je fais du push. Pour améliorer la performance de chacun, il faut avoir une vue d'ensemble. »

Tu es dans la transmission

Didier : « J'apprends encore. L'année dernière j'étais focalisé sur mon poste. Cette année j'essaye de regarder plus les cellules. Je continue à croître mes connaissances qui va permettre d'être plus performant et d'aider les autres. »

En plus de l'échange, y a-t-il d'autres éléments qui peuvent favoriser la compétence collective ?

Didier : « Autre que la communication ? »

Oui

Didier : « L'entraînement. Il faut s'entraîner pour tout. Il faut apprendre à s'entraîner pour que ça marche le mieux possible. Rien n'est acquis. On peut améliorer les choses. L'entraînement permet d'être encore plus performant. Ce qu'il y a encore. Il y a l'écoute. Il ne faut pas seulement entendre. Il faut écouter pour comprendre. Il faut appréhender l'autre, ses craintes, ses appréhensions... Il faut comprendre les problématiques de l'autre pour anticiper un maximum. Et ça c'est l'écoute. Pierre demande aussi beaucoup de regarder les autres parce qu'il y a aussi le non verbal. Sur un bateau le vent perturbe la communication verbale. Il faut aussi parler par signe et regarder l'autre pour comprendre. On a besoin de travailler ensemble pour ce langage et pouvoir communiquer. La communication est vitale. »

Comment vous apportez-vous vos ressources ?

Didier : « Ce sont les cellules. Chacun transmet à l'autre et apprend de l'autre. »

Comment faites-vous pour vous adapter à l'autre ?

Didier : « Dans une équipe, il faut être solidaire et nous sommes motivés. La motivation est super importante dans le groupe. Et ça fait partie des réussites. Il faut que dans un projet, comme celui-ci et c'est le cas, que tout le monde adhère et que tout le monde aille dans le même sens. Il ne faut pas des gens qui marchent à reculons sur le bateau sinon ça ne marche pas. Il y a un besoin d'adhésion. En plus de la communication et de la transmission, il faut faire attention aux capacités de chacun (*diversité de l'équipage*) pour expliquer les choses. »

Qu'en retirez-vous en terme de valeur ?

Didier : « Oui des valeurs il y en a. Les valeurs sont déjà dans un état d'esprit d'équipe solidaire. On atteint des performances qui sont remarquables. Chaque année l'équipe se forme encore plus vite en forme de compétences. Il y a une poignée d'anciens qui font la passation

de connaissance. L'équipe se soude de plus en plus, je pense, avec le temps, la compétence qui se gagne. Ces piliers qui se créent forment des valeurs qui sont partagées, je crois. Cette performance, on va continuer à la faire croître en démontrant que cette fameuse différence ne doit pas exister. On a tous à apporter quelque chose et on arrive tous ensemble à travailler de manière solidaire. On voit qu'on a une attention particulière tous les uns envers les autres. C'est une équipe qui marche parce qu'on a, à mon sens, un projet en commun qui nous porte, des valeurs de cette différence qui ne doit pas exister, et du coup une cohésion d'équipe assez extraordinaire. Dans un projet, il faut porter le projet, que tout le monde soit solidaire au projet, de l'équipe, ça va créer cette performance parce que les gens vont être tous ensemble vers le même but dans une association de valeurs. On atteint les performances qui sont celles que l'on atteint. Il y a un état d'esprit qui se crée, une ambiance. La différence n'existe pas et au contraire existe et il faut l'utiliser et savoir l'utiliser. In fine elle n'existe pas dans la compétitivité. »

On ne fait qu'un, le groupe devient individu

Didier : « C'est le groupe. »

Essayes-tu de le transposer dans ton travail ?

Didier : « Oui, j'ai déjà dans le passé intégrer des aveugles dans le conseil. Ça rejoint mon idéologie, le standard m'insupporte. Tout le monde apprend de l'autre. Par exemple, un malvoyant peut manier la barre et les voyants demandent à apprendre cette façon de faire. »

Interview 6 : Lucas Membre Team JOLOKIA – 08/05/2015

Lucas est membre de l'équipage pour la troisième année.

Le début de l'interview n'a pas été enregistré. Il s'agit d'une discussion pour créer une confiance entre Lucas et moi. De lui-même, Lucas commence à parler du fonctionnement de l'équipage.

Lucas : « Le bateau est une horloge. Tu te consacres à ton engrenage et toi tu es une dent de l'engrenage. Après 3 ans, tu regardes l'ensemble de l'engrenage. C'est bien, je crois que c'est une démarche intéressante dans le sport et dans l'entreprise pour impliquer les gens. »

On parle d'engrenage, tu sens que vous travaillez en commun ?

Lucas : « Et ben, pour faire avancer le bateau, c'est une obligation sur un bateau comme ça. S'il y a un décalage sur une dent sur l'engrenage, c'est tout le monde qui est en retard. Il faut que tout le monde soit prêt pour lancer la manœuvre. Sinon tu ne manœuvres pas ou tu manœuvre dangereusement. »

Comment vous coordonnez, par l'entraînement ?

Lucas : « Bien sûr, il y a des phases d'entraînement qui sont différentes en soi. Par exemple hier, c'était purement technique, on part pour enchaîner un certain nombre de manœuvres, affalage de voiles... L'intérêt est d'enchaîner les manœuvres, de les répéter en permanence. La répétition permet d'avoir des gestes sûrs et maîtrisés. Il y a des entraînements de peaufinage. On va avoir des entraînements dans un contexte de compétition pour apprendre les quarts, à gérer le sommeil et les troubles occasionnés. C'est plusieurs phases d'entraînement qui font à la fois la répétition, à la fois se rapprocher de la course au large. Tu vas affiner ta technique par la répétition, à affiner le réglage de tes voiles techniquement et à faire avancer ton bateau sur tes entraînements plus longs. C'est ce qui va coordonner l'ensemble de ton boulot. »

L'équipage a la sensation de créer une compétence collective, d'agir en commun ?

Lucas : « J'ai envie de te dire que c'est une obligation. La compétence collective est l'objectif principal qui part de compétences individuelles qui vont être au départ plus ou moins maîtrisées. Cet ensemble de compétences individuelles vont créer une compétence collective

par l'entraînement. Ca va faire que ça marche et faire avancer la machine, à faire ce que tu as envie de faire et à faire ton objectif. »

Qu'est-ce qui encourage et qu'est-ce qui freine cette compétence ? En tant que Responsable d'une cellule, comment gères-tu tout ça ? Comment encourages-tu les gens à faire cette compétence collective ?

Lucas : « Ce qui est intéressant sur un bateau, on peut le partager en 3 parties : la partie avant (la proue du bateau) avec le travail sur les voiles, la partie charnière, le piano avec l'ensemble des ficelles pour monter les voiles, etc. et puis l'arrière avec le gars qui est au volant. On voit un schéma avec à chaque fois des familles, des chefs de famille et des gars qui gravitent autour. Ce qui est intéressant c'est que le chef de famille sur sa cellule impulse sa connaissance. Au bout de 3 ans, tu peux intégrer les gens qui n'ont pas forcément la connaissance et la compétence. Tu vas pouvoir expliquer. Il faut être compétent dans son domaine et pouvoir le maîtriser. Tu fais ton activité, tu verbalises à ton numéro 2 et tu réfléchis en même temps à ce que ce numéro 2 doit faire. La réflexion est verbalisée au fur et à mesure. C'est vrai que c'est un petit peu complexe. En tant que cadre, tu arrives à faire passer des choses, à être présent, à t'occuper de la motivation des gars. C'est une motivation verbale ou gestuelle. Sur le bateau ou en entreprise, tu dois dire que c'est bien. Tout le monde a envie de sortir la tête haute. En tous les cas, je le manage comme ça et d'où l'importance d'être connecté avec ces personnes charnières, ces personnes cibles qui vont à leur tour, à chacun ses façons inculquer les mêmes objectifs. Motiver ses gars, c'est dur, c'est fatigant car le bateau c'est physique, plus les conditions. Il faut garder les petits trucs de la vie pour faire avancer. Il faut dire les choses dans leur juste valeur. Il y a l'aspect compétences des personnes chefs de famille, les objectifs de progression (adaptés entre le nouvel arrivant et l'expérimenté). C'est toute la complexité. Ce qui motive à ce qu'il y ait une cohésion dans le groupe, c'est la défense de valeurs. Sur le bateau, on est tous persuadés que la différence est une force. On défend ces valeurs là. Ca y est pour beaucoup. On est aussi dans le cadre du loisir. Par recul, je crois que les gens ont envie de défendre ces idées là. Sur le bateau, tout le monde est là pour le même sujet, pour se battre en même temps. »

Comment travaille la cellule avant ?

Lucas : « On est interconnectés, on ne peut pas travailler en solo. Une manœuvre est lancée par le skipper qui transmet à la charnière qui passe à l'avant. C'est important. Si on n'est pas d'accord tous les 3, ça ne fonctionne pas, comme en entreprise. Il faut que ce soit réglé. »

Comment se transmettent les informations ?

Lucas : « La voix, les gestes. Ce qui est important, c'est de se connaître. Quand la tête se connaît bien, ça roule. On a une langue commune que ce soit verbale ou gestuelle. Ça, c'est toute la complexité si tu as des changements de chef de famille réguliers. Tu ne parlerais pas la même langue. Globalement ça se passe bien. »

Le langage est technique

Lucas : « Oui, ce sont des mots techniques exprimés fort. Tu ne parles pas pour « ne rien dire ». Il faut envoyer le bon mot avec une intensité importante pour que ce soit bien transmis, être sûr que tout le monde a bien reçu la manœuvre à réaliser. »

Comment faites-vous pour l'acquérir ?

Lucas : « Par le travail. On est dans le cadre de cet entraînement répétitif. C'est une transmission de connaissances qui crée la compétence. Le mec qui est là depuis quelques années connaît les bons mots. L'autre est à l'écoute et demande. C'est une transmission de pair en pair. »

Et avec la diversité de l'équipage ?

Lucas : « Je pense que c'est l'adaptation. On trouve un langage commun, l'anglais. Au fur et à mesure, tu apprends le lexique des mots. Il y a un échange là-dessus. C'est riche et on s'améliore. C'est une expérience de plus. »

En parallèle, qu'en est-il du langage non verbal ?

Lucas : « Ce sont des gestes qui sont transmis, qui sont les mêmes pour tout le monde. »

Vous avez créé votre propre langage ?

Lucas : « Oui. Mais qui est souvent repris de gens (de l'équipage) qui viennent d'autres bateaux ou d'autres métiers ou activités (la plongée). Ces personnes inculquent ce langage aux autres qui le transmettent aux nouveaux arrivants. »

C'est comme ça que vous arrivez à nourrir votre compétence ?

Lucas : « Oui, exactement et à transmettre. Quand les éléments se déchainent, il faut rester sur un mode de fonctionnement simple. Il n'y a pas de place pour la complexité des choses. Les

transmissions sont compliquées. Il faut que ce soit simple, il n'y a pas de place pour le superflu. On a des gestes simples, des paroles simples. »

C'est mémoriser, archiver, écrit quelque part pour enrichir une forme de base de données de ce langage ?

Lucas : « En partie. On est plus dans la transmission orale et moins écrite, éventuellement pour certains aspects techniques (voiles). »

Comment se passe l'intégration d'un nouvel arrivant ?

Lucas : « Oui, toujours sous la surveillance d'un ancien. Toujours la transmission par ses pairs. Ca minimise les erreurs. Il faut laisser un espace de liberté à l'apprenant qui peut t'amener une nouvelle façon de penser. Les gens peuvent avoir des idées car ils vont transférer une compétence ailleurs. Il ne faut pas rentrer dans un cadre trop restreint et laisser une marge de créativité, d'apport de compétences grâce à la diversité. On ne peut pas rester dans une vision trop carrée. »

Après une sortie en mer, il y a un retour d'expérience ?

Lucas : « Oui, on débriefe en collectif ou par cellule. On échange aussi avec les autres cellules. Il faut savoir ce qui va, ce qui ne va pas, comment améliorer, les points importants à mettre en place pour les objectifs d'après. C'est important de débriefer. »

C'est transversal ?

Lucas : « Tu débriefe par cellule, général et par chef de famille. Ca peut être formel et informel. Ca peut arriver en cours de fonctionnement. La notion d'anticipation est intéressante. Ca permet de former et d'expliquer. Il faut être interconnecté pour que les informations passent et pour anticiper la manœuvre. »

Qu'est-ce qui peut freiner cette compétence collective ?

Lucas : « Oui forcément si tu n'arrives pas à créer une homogénéité dans le groupe, que tu n'arrives pas à transmettre tes compétences à cause d'un manque de pédagogie, des histoires de personnes. Si ça ne marche pas, il faut comprendre pourquoi (adaptation au poste), et il faut adapter à la personne et trouver des solutions. L'adaptation et la bonne sélection (savoir percevoir les personnes). »

Recherchez-vous la polyvalence et la complémentarité des personnes ?

Lucas : « Tu répètes ton poste pour le maîtriser. Une fois que tu le maîtrises, tu es performant et tu peux découvrir les autres postes. Il faut trouver un équilibre dans son poste, que tu te sentes bien dans ton poste. Ton investissement maximum sera dans ton poste. Après maîtrise, tu peux dégager du temps pour comprendre et voir l'autre poste. C'est intéressant d'être dans le questionnement : je fais quoi, ça interagit sur quoi ? Il faut comprendre le fonctionnement. Ça s'acquiert dans le temps. Dès maîtrise, on ouvre. Il faut apprendre la technique pour être le plus performant possible. Si tout le monde est à sa place, on va avancer. »

On parle de performance, c'est une résultante. Avez-vous créé une valeur ?

Lucas : « Quand tu vois que ça fonctionne, c'est le retour sur investissement. On a su s'adapter au bateau, positionner les gens au bon endroit. C'est ce qui va créer cette valeur et cette petite fierté. On a fait du bon boulot, trouver les gens, comprendre leurs compétences, trouver un poste adapté de façon à dégager du résultat, de la performance. Ça va être notre valeur de base, notre valeur référente. Notre valeur c'est, on est performant parce qu'on a su mettre les personnes à leur place et tout le monde a su garder un respect pour tout le monde. On a su adapter le truc, à caler le truc et ça fonctionne, c'est notre valeur. »

Que tires-tu de ton expérience ?

Lucas : « C'est un bel échange vu que c'est fait dans la simplicité. Après il y a un facteur important ; il n'y a pas de notion d'argent comme en entreprise. On a envie de transmettre nos connaissances. Tu ne peux qu'en retirer un aspect positif. Ça se fait dans le respect. Le chef a ses compétences, les transmet, n'est pas conservatiste, il a ses moyens. La transmission par ses pairs est intéressante dans ce sens là. On comprend que le mec au-dessus a la compétence. En entreprise, il faut pousser les personnes avec de l'ancienneté à transmettre leurs compétences, le mettre en avant, le valoriser, expliquer les erreurs à éviter aux jeunes. Je pense que c'est tout bénéf pour l'entreprise. C'est le même principe. »

Le passage de relais

Lucas : « Oui le passage de relais. Sur le bateau, ça marche bien la transmission par les pairs. »

Tu essayes de mettre en place au travail ce que tu apprends sur le bateau



Lucas : « Pour pouvoir transmettre, il faut être performant dans ce que tu fais, avoir la maîtrise. Avec le recul, l'expérience. Ce qui est capital, sur JOLOKIA, il n'y a pas de notion d'argent. On est motivés. Ca peut être représentatif de ce que peut devenir l'entreprise. Le seul facteur ne serait-il pas le bonheur au travail, peut-être en écoutant mieux les gens, en les mettant à la bonne place, en les aidant à croître, aller de l'avant. Il faut une perspective d'évolution. Il faut déterminer qui est qui, qui est capable de faire quoi et qui va s'épanouir. Le Manager doit avoir une vision globale. »

Quel est votre objectif ?

Lucas : « L'objectif commun est de faire avancer le bateau, le plus vite possible, la réussite des manœuvres et l'aspect humain (respect, entraide, échange, enrichissement). Le but est d'atteindre nos objectifs, le temps réel (manœuvres, erreurs limitées) et le fonctionnement à bord. »

Maud est membre de l'équipage pour la première année.

### Introduction

Maud : « Je suis le projet JOLOKIA depuis 1 ou 2 ans pour l'envie de naviguer sur le bateau et pour le projet de la diversité qui me tient à cœur. Le bateau peut montrer que la diversité peut amener à la performance. On peut être compétents, performants ensemble. Il y a des éléments qui ressortent, le fait de se dire les choses, de se regarder. C'est important pour la performance collective. Le fait d'annoncer le projet, ça nous aligne entre nous. Ça donne beaucoup de sens à ce qu'on fait. On a un projet en commun, on ne se connaît pas, on vient d'horizons différents. Je pense qu'il y a un certain consensus autour du projet qui est proposé. C'est sûr que ça donne une force. Les gens ne font pas chacun leurs trucs dans leur coin mais participent. Ensuite c'est un bateau exigeant avec des compétences techniques exigeantes. Dans chaque cellule, il y a une communication qui est indispensable entre nous. Ça ne fonctionnerait pas si on ne se parlait pas du tout, si on n'était pas coordonnés. Le bateau nous oblige à être coopératifs. Plus on est dans la communication et dans l'échange, il n'y a pas photo. »

Comment travaillez-vous la coordination ?

Maud : « Ça vient progressivement. Avant de sortir, on se redit par cellule les points clés, ce qui permet un côté transmission de compétences entre expérimentés et nouveaux arrivants. Très naturellement ça se met en route. Le fait d'être un équipage, les gens partagent, il n'y a aucune idée d'avoir la primeur sur l'un. Les gens expliquent très facilement. Pendant on se parle. On a travaillé sur l'effort d'attention sans se parler pendant les sorties pour être plus efficace. Après on se fait un débrief par cellule en autonomie pour se dire ce qui a bien marché, ce qui n'a pas bien marché. C'est ce qui sédimente entraînement après entraînement. C'est important. Après il y a des modes d'apprentissage en fonction des uns et des autres. Pour certains c'est la répétition, pour d'autres c'est instinctif. Il faut trouver un équilibre. Le fait d'être différent, il y a une attention à l'autre. Il y a une part d'éveil au début qui renforce le collectif. »

Les échanges se font aussi entre cellules ?

Maud : « Il y a quelque chose de transversal entre les cellules. On est en communication à la fois à l'oral et par signe. Il y a un relais, des connections. »

Comment se prennent les décisions ?

Maud : « Ca vient avec le niveau d'autonomie sur tes tâches. C'est quand même beaucoup Pierre (*skipper*) qui nous manage, lance les ordres. On apprend les routines, les séquençements de manœuvre. Sur un bateau, on ne peut pas avoir plusieurs décideurs. Là où il y a un petit peu de prise de décision, c'est dans les situations compliquées. Sur le bateau, il faut aller très vite, donc il ne peut pas y avoir plusieurs décideurs. Sinon ce qu'on décide lors des briefs, c'est la répartition des tâches, comment on fonctionne. Au sein d'une cellule, on a plus de marge de manœuvre. Quand on fait bien les choses sur ses tâches, on peut commencer à être créatif. C'est un mode de fonctionnement assez directif. On ne travaille pas beaucoup la co-construction. Je trouve qu'on est déjà ultra performants avec ce qu'on fait et on peut l'être encore plus. »

Vous vous encouragez à partager ?

Maud : « Oui, chacun peut apporter, dire « on devrait faire comme ça ». Oui, je pense que la parole circule très bien sur ces sujets là en mode débrief. »

Comment favorisez-vous l'émergence de cette compétence collective ?

Maud : « Il y a un principe : faire bien sur son poste, se concentrer dessus. En début de processus d'apprentissage, c'est important. En contrepartie, il faut une certaine discipline de ne pas aider systématiquement quelqu'un en difficulté au début. L'émergence de la compétence collective, je crois que c'est l'attention à l'autre en terme de sécurité et l'attention sur ses tâches. C'est un facteur de compétence collective. »

Vous changez de poste ?

Maud : « Après oui selon la présence des personnes. Ca enrichit ses connaissances. C'est plein d'autres regards. A chaque changement de poste, tu apprends énormément de nouvelles choses. C'est plein de routines, une fois que tu as automatisé, ça va. Le bateau devient moins complexe. »

Comment les anciens supportent les nouveaux, transmettent leur savoir ?

Maud : « Oui complètement. Ils le font de manière pédagogique avec beaucoup de patience. Il faut créer une équipe entre les personnes. Il faut poser le projet au départ, ça donne beaucoup de sens. Dans la sélection, je pense qu'ils cherchent des gens altruistes, ouverts aux autres. Je crois qu'on veut tous faire des résultats mais pas au détriment de la relation. On pourrait être managés sur la performance, on ne donnerait pas le même résultat parce qu'on a accepté dès le départ le projet (diversité, adaptabilité). »

Tu sens que le groupe a évolué ?

Maud : « Oui sur l'aspect technique et humain. On se sent collectivement responsable du bateau. »

Qu'est-ce qui peut freiner cette compétence collective ?

Maud : « Oh là, à date je ne vois pas trop. Je pense que s'il y avait des comportements individualistes forts, ça perturberait l'équilibre du groupe. Nos briefs et nos débriefs se font de manière autonome, un peu à l'intuition. Pierre nous incite à débriefer de façon informelle. Il faut trouver l'impulsion à le faire. Ça ne sert à rien d'être trop structuré et structurant. Avec le co-design je me dis que ça vaudrait le coup de voir ce que ça donne dans ce type d'équipage. En équipe, en entreprise, je crois très fort à cette notion de vivre ensemble. Il faut avoir un projet autour de ça et des convictions. Il faut donner du sens pour l'ensemble des collaborateurs. Le fait de poser clairement le projet et l'objectif de la diversité, ça aligne vachement et ça crée des fondamentaux pour toutes les personnes qui ont des motivations différentes autour du projet. »

Penses-tu que ça apporte de la valeur en plus de la performance ?

Maud : « Je pense que c'est un groupe très altruiste où il n'y a pas beaucoup d'ego individuel. Il y a un fonctionnement de groupe d'entraide qui est assez spontané et naturel. Il y a vraiment une forme de solidarité de base. Je suis convaincu que ce qui fait la performance, c'est vraiment un projet commun et le sentiment d'y participer de façon progressive. En collectif il faudrait débriefer sur comment on vit l'expérience. Ça demande du temps, mieux se connaître, se faire confiance. »

Comment le transposes-tu dans ton travail ?

Maud : « Ça m'intéresse de décomposer les parties prenantes et les ingrédients qui font que la diversité fonctionne. C'est enrichissant pour mon travail. »

Pour conclure, Maud précise que « le Team JOLOKIA est un mixte entre les compétences techniques et la compétence à faire équipe qui se décide moins et qu'on crée avec chacun. La corrélation entre ces compétences participe à la compétence collective. Le niveau d'implication est fort, le fait de participer à un projet. Ça met la barre super haute. Il y a un sentiment de co-responsabilité. Il faut donner du sens, faire le lien entre ses actions et son lien avec le projet. C'est une partie management. L'autre partie, c'est la co-construction, c'est-à-dire de donner la possibilité aux personnes d'être autonomes sur leur poste, de faire des propositions d'amélioration, de collaboration, d'innovation. C'est beaucoup plus riche. Dans l'entreprise, ce sont des pistes concrètes à explorer. Le Manager doit donner sa confiance à ses collaborateurs, croire aux propositions. Ça devient libérateur pour les gens qui font les choses. Chacun peut apprendre de l'autre. Il faut faire confiance au potentiel des gens, du coup tu libères un boulevard sur ce que peuvent faire les gens.»

Pierre est le fondateur et le skipper du Team.

## Introduction

Je pose les thèmes à aborder lors de notre discussion (comment créer une compétence collective, les leviers, les freins...)

Pierre : « Il y a plein de choses. Je vais parler des idées fondamentales. La première et qui me paraît essentielle, c'est cette notion de bienveillance. Et une deuxième notion qui est une notion d'objectif commun. Les 2 premières choses que je mets en place avec l'équipage, c'est ça. La notion de bienveillance, c'est que chacun comprenne bien qu'une compétence est toujours contextuelle, que la personne qui fait quelque chose, elle peut le faire bien un jour et pas bien un autre jour pour diverses raisons. Il faut faire comprendre qu'on travaille par niveaux de compétence, au niveau individuel et au niveau collectif. On ne peut pas juger quelqu'un sur ce qu'il fait à un instant T. Je demande de façon explicite de ne pas être dans le jugement. La compétence est contextuelle, il faut voir un niveau de compétence. Il faut percevoir les forces et les faiblesses de chacun et ne pas confondre caractère et faiblesses. Selon le moment, ça peut être positif ou négatif. Le caractère peut être une qualité. Il faut arrêter de penser défaut de personne. Ça rejoint tout le travail sur la diversité. Il ne faut pas s'attarder sur les faiblesses de l'autre et les siennes, tout le monde en a. Il faut s'attarder sur les points forts de l'autre. En aucun cas le regard collectif doit se porter sur la faiblesse de l'autre. Ça semble essentiel. Il faut toujours se dire « qu'est-ce que l'autre peut m'apporter ? ». Il faut exploiter ce qui est facile à l'autre d'apporter. Pour l'objectif commun, on a des gens avec des motivations différentes même si tous adhèrent au projet. Chacun projette des objectifs communs qui ne le sont pas (le bateau, la cohésion d'équipe). Les sensibilités sont différentes. Il faut expliciter les objectifs communs possibles et redéfinir ensemble l'objectif commun. Mon rôle est d'aiguiller et d'explicitier l'objectif commun. Il faut vérifier que les personnes concernées veulent s'impliquer dans cet objectif commun. Au final je m'occupe très peu de l'objectif individuel de la personne. Je redemande souvent s'ils sont d'accord avec l'objectif commun et s'ils ont envie de s'y investir. Je demande son objectif/intérêt individuel qu'en situation de tension. Sinon ça ne me regarde pas. Et encore

une fois on n'a pas jugé pourquoi l'autre vient. Il faut vérifier que tout le monde est d'accord avec cet objectif qui doit être justifié, expliqué. C'est le contrat. »

Comment fonctionnes-tu ?

Pierre : « Dans la construction de la performance globale, il faut que chacun se réinvestisse pleinement de son rôle. Ce qui me marque, c'est la séparation forte entre Manager et Managé dans laquelle je ne crois pas une seule seconde. Chacun conçoit cette relation comme descendante dans la plupart du temps. Il faut faire comprendre à l'équipe qu'ils sont responsables de la relation au sein du groupe, entre eux et de la relation Manager-Managé autant que le Manager. Il ne faut pas considérer que seul le chef met en place l'ambiance du groupe. Il faut que tout le monde soit investi de son rôle. Je mets en place des choses. A vous d'être proactif pour communiquer. Après je fais des propositions. Le but étant que ça devienne des automatismes et qu'ils puissent proposer des choses entre eux. Je propose des outils pour qu'ils échangent entre eux comme les débriefings où j'apporte de la matière, je leur fais un retour. Eux je les laisse pleinement s'exprimer sur le collectif et le management. Je leur demande entre eux d'avoir des temps d'échange qui ne me regardent pas. Je suis présent pour parler de l'ensemble de la performance. Quand il s'agit des cellules, je ne suis pas obligatoirement là. Je donne les clés techniques et à eux de s'organiser, de trouver ce qui a été ou pas sans regarder ce qui se passe. Ca permet de sortir du jugement individuel. Je traite par cellules dans lesquelles il n'y a pas de chef marqué de façon la moins forte possible. Comme ça il n'y a pas de responsabilité sur une seule personne. Il faut éviter la dissolution de la responsabilité et en même temps sa focalisation sur une seule personne. »

Comment les encourages-tu à travailler d'une cellule à l'autre ?

Pierre : « Ca passe par moi. Ca demanderait beaucoup de temps pour qu'ils apprennent à le faire, à débriefer entre eux. Le jugement reviendrait. Mon premier job est de recadrer l'objectif commun, la bienveillance et la responsabilité. Le job du Manager est de cadrer le cadre du discours, du travail. A l'intérieur ce n'est pas moi. C'est un long travail de le faire comprendre, d'acquérir des concepts, des habitudes de travail. Il faut être attentif aux mots qui peuvent être utilisés, aux sens des mots. »

Comment fais-tu évoluer le groupe dans l'année ?

Pierre : « On a une première phase, une phase de mise en conformité, de lissage. On met tout le monde avec le même référentiel qui est imposé. Il faut apprendre des choses communes,

des nouvelles façons de travailler. Le ciment prend. Une fois ces mécanismes acquis, j'essaie que chacun d'eux puissent développer des phases d'autonomie supérieure. Je cible les personnes en fonction de leur rythme. Les personnes perçoivent les possibilités d'évolution même si elles prennent plus de temps à apprendre. La limite peut être l'objectif collectif qui a tendance à disparaître au profit de l'objectif individuel de la personne à qui tu donnes de l'autonomie. Pour moi, il y a un recadrage permanent à faire, au moins une vigilance sur quel est l'objectif de la personne en lui donnant plus d'autonomie. Il faut réguler en terme de responsabilité. Eux sortent des propositions et je m'adapte. Je vais évaluer la performance globale et le fonctionnement du groupe, l'entente du groupe. Il ne faut pas empêcher tout processus individuel qui va dans le sens de cette entente, ce processus ne demande qu'à être enrichi. »

Tu transmets tout ça d'une année sur l'autre ?

Pierre : « Je le transmets et ils le transmettent eux aussi. Les gens te parlent d'un esprit JOLOKIA. Mon job est de tenir les personnes les unes entre les autres, de faire que le lien est toujours sain entre les personnes et qu'il est toujours complet. Garder des personnes d'une année sur l'autre est mieux pour le niveau de compétence et pour le niveau de performance. Il faut augmenter la compétence. La performance est impactée par l'état individuel de la personne. Pour la compétence globale, il faut laisser l'ensemble des individus placer le curseur de niveau de compétence qui dépend du contexte. Pour transférer les compétences, il faut bien connaître le contexte. Sur le débriefing, je demande souvent d'exprimer un ressenti. Il faut avoir la vigilance de l'environnement de la personne. La compétence individuelle seule n'existe pas. L'interdépendance entre les postes et les individus est réelle, partout. C'est un fait et pas une contrainte. »

Nous avons ensuite discuté sur d'autres sujets qui ne rentrent plus dans le cadre du mémoire.



Invitation – version anglaise

Dear,

I am a student in the second year of a Master's degree course in Management of Business Units at LILLE University School of Management (IAE). I am currently writing a dissertation about management and collective competencies.

Thanks to this dissertation, I would like to identify and get answers to various questions like: how could we create a collective competency in a group? How could we manage it?

I have to conduct some interviews in order to confirm my vision. I plan around half an hour or one hour per interview to get useful information. At the end, I could send you a report if you wish.

I was informed about your company by Dr WEPPE, Lecturer in strategy. As you are able to turn weaknesses to strengths, I would be grateful if you could explain how you create your collective competency and your added value. I believe in your vision and I am keen to discuss it with you by mail or by skype at your convenience. At least I could send you my questions and you answer to me by mail.

I thank you for your attention and am looking forward to hearing from you.

Best regards,

Nicolas Duchamp

## Introduction

Please could you introduce yourself (who you are, number of employees...)

Could you explain what Specialisterne is?

Origin of foundation

Concept

Do you think that you and your employees work together?

Are you employees additional?

What kind of competencies are you looking for?

Attention to details, zero tolerance from errors, a persistence to get the job done, strong logical and analytical skills, ability to concentrate for long periods, diligence

Do you consider them as a collective competency?

Combination of these competencies and human resources

How do you encourage your employees' competencies?

Enabling centre: training program to develop capabilities

How do you diffuse knowledge?

Academy centre: what it is?

How do you turn weaknesses to strengths? (Positive thinking method)

Is there a link between action and knowledge to generate a collective competency?

According to you, what else could create a collective competency?

Do you use a common image (objective)?

Do you memorize/archive this collective competency to improve it?

According to you, what could limit a collective competency?

Is a collective competency a source of value?

Which one? Accommodation: listen and learn from each other

Accessibility: share knowledge and experience

Conclusion

Would you like to add something?

Interview 9 : Germany Manager – 20/04/2015

This is the German subsidiary of a Danish company. This company recruits and places autism people. They work with IT companies like SAP or HP, a pharmacy company and also a VOLVO. They asset people train them and support them. They want to show that they have competencies.

I would like to say that I choose not to write the full interview. I remember that it is between a German person and a French one who both speak in English. So we spend times to find the right words and explain twice or more the same idea. So it would be long to write the full interview. The main ideas and topics are written below. According to me, I don't change their sense.

Introduction

Just to remind you, I'm a student in France, Master in Management. I have a dissertation to do. My subject is the collective competency. I was informed about your company and I think it's quite interesting to understand how you manage the competency in your company. Ok?

Mr Z: " Ok, could you turn up your microphone a little bit? Do you hear me?"

Yes, I do. And you?

Mr Z: "Yes, now."

May be you could explain to me who you are and what your company does?

Mr Z: "I started in the early 80's in Munich to work for a major German bank doing programming. After I became a project Manager. After 12 years and many responsibility I switched to IBM for 5 years to work on outsourcing. Due to the financial crisis I've got the opportunity, I took the opportunity to launch the business of my company in Germany (*subsidiary of a Danish company*). It's not really going well and the situation is quite difficult in Germany regarding the issue of employing disabled people, plus I think many social aspects that are not like... All companies talked about that. When it comes to hiring people from the spectrum, it seems difficult. So it seems easy to hire disabled people with physical

handicaps because it's more obvious. Mentally, German people don't know really how to deal with that. I think major companies are concerned because they do more administration, the human resources are really taking care about people, therefore not experienced to deal with more difficult people. They're taking special capabilities. That's the main challenge, it's quite common around the world. I can see that the Anglo-Saxons countries are more easy going. It's related to nation culture. What our company does, it's taking care with adult people from the spectrum and similar challenges, trying to help them to get employed. Our company recruit them directly or place them in different spectrum in other companies. In Germany we just do the recruiting. Financially we can not hire directly. So we do recruiting and assessment and to place people and to support them. We have 13 locations worldwide.”

How many employees did you place?

Mr Z: “In the last 2 years, we have placed 21 people. Mainly our customers are IT companies. So 13 work for SAP. And 7 or 10 work for a workshop.”

So you're trying each time to place a group of people?

Mr Z: “Depending on customers' demand. SAP placed a program called the autism group. This company plan to have 1% of their workforce with autistic people/spectrum. They are really doing an assessment. It's a workshop with 4 persons doing playing lego. We have seen these people for a couple of hours each of them. And after that we have a 6 weeks assessment with customer. Then people are hired.”

Thanks to this assessment, which kind of competency are you looking for? Because you explain that your people have specific competencies.

Mr Z: “Yes, that's pretty individual. The good approach is depending on customer's side. We work on IT education area. We have people who have IT in school and approve that. They are capable to do a program language, like JAVA. Many autism people are good to train themselves. “

Do you try to make people working together?

Mr Z: “Yes, there are aspects we observe. Workshop is 45 hours per group. They have to build a lego robot. They have the manual. The first thing is that everybody is quite nervous of course. They are starting to build the robot. The manual explains the particular steps and the parts to take. They are very methodological. Others try to find the right part form box by

looking the big pictures and to assemble them. So you can see the personal approach of what a problem is. Then you see how they solve an issue. They say “please help me” or they interact with colleagues around the table. So you can see what the social competencies are quite good. Then they can program the robot to do different schemes moving the robot. They have difficulties from the task. You see how they are good programming, how they approach. You have a good picture of their capabilities (easy picking parts from box, good vision, recognition...). This is small things to put additionally. “

Do you encourage them to work together?

Mr Z: “Sometimes they develop that from themselves. Sometimes there is a strong person. We encourage this person to support. That’s mainly perfect. What they can interfere, they will do. They focus on doing.”

Do you the same feedback from companies?

Mr Z: “They learn a lot. The earlier you get in touch with autistic people are, the earlier you understand. For some of them you don’t think that they are from the spectrum. These people are very intelligent. They hard try to behave like a normal person.”

How do you diffuse knowledge to autism people, to explain the task to do?

Mr Z: “For assessment, we explain briefly and explain the agenda. In daily work, you really do a good explanation and management. As delegating a task, you, Manager, really explain what you want, what you expect as result. You are quite clear on your expectations and the goal to reach. It’s good to ask “did you understand what I mean? Could you explain to me in your own words?”. So you have a common understanding. Nothing will happen if you just ask to do things. With that, Managers or team Leaders are more clear about expectations it’s really good for the whole team including people from the spectrum. It’s a benefit for everybody.”

Is it the part of your training, academy centre?

Mr Z: “In Germany, we don’t have that. We always do with customer. Experts are customers. On our side, we do more social training to develop social capabilities.”

So you can turn weaknesses to strengths?

Mr Z: “Yes.”

This is one of your value, is it a source of value for your customers?

Mr Z: “Absolutely. Weakness could be high sensitivity towards noise or whatever. Autism people can be focused.”

Is there any limit?

Mr Z: “In a protective environment the focus is intense. They need a break. You have to find the right period (6 hours a day, one day off...).

Do people have the same tasks to do?

Mr Z: “It’s quite different. About SAP, we train the group but they are splited to different teams. We can dedicate specific people to specific tasks.

Do you notice a new way to work?

Mr Z: “It’s important to support both people. People from the spectrum are honest and straight forward. There is a lot of truth of what they say. It reflects situation.”

They stay objective

Mr Z: “They just are on the things. They do not on going to micro politics. They are very loyal. They have the tasks, the responsibilities. They are happy to serve and deliver something. It can be a model for general behavior in teams.”

Do they share what they do? Do they communicate?

Mr Z: “You have to ask them.”

How do you memorize each experience, each competency?

Mr Z: “We do schedule in terms of repeat this, “let’s talk about what you have learned”. We are more on the behavior side than technical side. They are quite fast on technical topics. Autism people are clear and ask when it is not. They are quite curious, precise.”

What are the feedbacks from Managers who work with autism people?

Mr Z: “They are globally satisfied.”

Do employees exchange with people from the spectrum?

Mr Z: “Absolutely. Most people are very curious.”

Do you train the team leaders?

Mr Z: “Quite sure, it’s half day training. We explain the phenomena of autism. We meet the team too. There is a lot of different values from people. It’s a global move and that’s interesting.”

It’s a positive experience for everybody

Mr Z: “Absolutely.”

Do you see autism people changing?

Mr Z: “Absolutely. It’s quite easy. It’s the step being dependant to be able to make your own run. Being independent financially is a major thing. Being a value member do extending meaningful. They get intellectual capabilities. Then they socialize.”

Conclusion

Finally Mr Z asks me more details about my dissertation.

Mr Z says that my object is interesting and that it’s important to let people interact together and deal with their competencies. It’s important to bring the right person to the right place. We should give more opportunities to develop capabilities. Companies should understand that, it should be a value.



		Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5	Interview 6	Interview 7	Interview 8	Interview 9
Création l'une compétence collective	Identification	« il y a le côté naturel [...] et aussi les process »	« conscience des compétences collectives et de l'efficacité collective »	« collectif de travail »	« travail en réseau »	« je travaille en équipe »		« être coopératifs », 'c'est l'attention »		
	Réseau et coordination, coopération	« interaction entre les individus »	« tout le monde interagit avec tout le monde »	« groupes de travail », « rencontres formelles et informelles »	« pratiques d'apprentissage collectif », « co-conception »	« débrief par cellule et avec les autres », « comprendre les problématiques de chacun »	« on est interconnectés », « on a une langue commune »	« communication entre nous », « il y a quelque chose de transversal », « chacun peut apporter »	« je propose des outils [...] comme des débriefings »	« ils interagissent entre eux », « les compétences sociales sont bonnes »
Mobilisation l'une compétence collective	Savoir-coopérer	« entraide », « réunions entre managers », « cursus nouvel arrivant »	« donner son avis », « espace de parole », « écouter les gens »	« transversalité entre les personnes [...] et esprit d'initiative »	« travailler en transverse »	« la communication est vitale », « l'entraînement »	« créer une compétence collective par l'entraînement », « débrief en collectif ou par cellule », « maîtriser son poste »	« les gens partagent », « C'est ce qui sédimente entraînement après entraînement », « il y a des modes d'apprentissage »	« Il faut apprendre »	
	Pouvoir-coopérer	« responsabilité é aux membres de l'équipe »	« donner la parole [...] et solliciter »		« les salariés vont s'autogérer »		« impulse sa connaissance », « transmission de connaissances »	« transmettre les compétences »	« il s'agit des cellules »	
	Vouloir coopérer		« ça ne se décrète pas »					« on se sent collectivement responsable »	« que tout le monde soit investi de son rôle »	
	Image commune					« que tout le monde adhère et aille dans le même sens »	« objectif commun »	« annoncer le projet, ça nous aligne entre nous », « donner du sens à l'ensemble des collaborateurs »	« l'objectif commun »	« vous avez une compréhension commune »

		Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5	Interview 6	Interview 7	Interview 8	Interview 9
	Mémorisation collective	« informations archivées »		« fiches réflexe »		« la transmission »			« je le transmets et ils le transmettent eux aussi »	
	Leviers	« partager »	« travailler sur la cohésion d'équipe par la formation »	« transmission des compétences »		« la motivation », « porter le projet »	« cohésion dans le groupe »			
	Freins	« les flux de nouveautés »	« la bêtise »				« ne pas créer une homogénéité dans le groupe »	« comportements individualistes forts »		
Compétence collective et source de valeur		« satisfaction des clients », « entraide permanente »	« prendre soin des gens », « c'est l'outil qui fait l'efficience »		« la qualité de vie au travail, la satisfaction des clients et l'efficacité de l'entreprise », « autonomie, sens des responsabilités »	« état d'esprit d'équipe solidaire »	« mettre les personnes à sa place [...] et respect pour tout le monde »	« fonctionnement de groupe d'entraide »		« être une valeur »
Compétence collective et acteurs-clés le succès						« avoir une vue globale »		« ce qui fait la performance, c'est vraiment un projet commun et le sentiment d'y participer »		
Management	Conditions de vie au travail		« adapter la bonne posture », « ce n'est pas vous qui décidez, c'est eux »		« donner du sens, apporter du soutien, suivre et simplifier »	« être ouvert vers les autres »	« mieux écouter les gens [...], avoir une vision globale »	« faire le lien entre ses actions et son lien avec le projet », « donner confiance à ses collaborateurs », donner la possibilité aux personnes d'être autonomes »	« la notion de bienveillance », « recadrer l'objectif commun »	« laisser faire les gens interagir entre eux », « mettre la bonne personne à la bonne place »

## Bibliographie complémentaire

Je souhaite lister ci-dessous les livres et les articles de revue lus ou les reportages vus dans le cadre de mon mémoire que je ne retiens pas dans ma revue littéraire malgré tout l'intérêt qu'ils ont pu présenter à un moment donné.

ALGAN Yann, CAHUC Pierre et ZYLBERBERG André – La Fabrique de la défiance... et comment s'en sortir – Editions Albin MICHEL 2012

LEBOYER Levy – La gestion des compétences

TEULIER – Entre connaissances et organisation : l'activité collective

## Reportage

Arte – THEMA – Le bonheur au travail – Mardi 24 février 2015