

Des compétences individuelles aux compétences collectives : quels sont les rôles des RH ? Le cas du service juridique d'un secrétariat social liégeois

Auteur : Piret, Justine

Promoteur(s) : Robert, Jocelyne

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en oeuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

Année académique : 2016-2017

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/2642>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Annexe 7:

Retranscription complète et schématisation des entretiens

Annexe 7:	
Retranscription complète et schématisation des entretiens	1
Code couleur	1
Abréviations	1
Experts	2
Managers	58
Collaborateurs	65

Code couleur

- Activité professionnelle - Bleu foncé
- Définition des CC - Rouge
- Facteurs influents des CC - Vert
- Pratique des CC - Mauve
- Impact des CC - Orange
- Évaluation, transmission et valorisation des CC - Rose
- Rôle RH dans la thématique CC - Bleu clair
- **En gras** - Les points repères généraux liés à l'entretien

Abréviations

CC	Compétence(s) collective(s)
CI	Compétence(s) individuelle(s)
SE	Savoir(s)-être
SF	Savoir(s)-faire
SJ	Service juridique

Experts

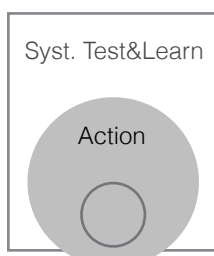
Isabelle H.

Expert pédagogique

14/12/2016

Skype

- I : Alors dites-moi tout...
- J : Donc en fait (euh) je réalise mon mémoire sur les compétences collectives comme je vous en avais fait part la dernière fois. Je suis actuellement en deuxième master, je pense que ça fonctionne plus ou moins pareil dans les universités françaises et belges.
- I : Oui, hein, je pense que c'est le but normalement. Il y a une loi européenne là-dessus, oui, tout à fait.
- J : Donc voilà, après 5 ans, enfin le mémoire, enfin, je ne sais pas si c'est « enfin » ou « malheureusement » (rire). Moi personnellement ça me plaît, on a la chance d'avoir une thématique que l'on choisit, donc évidemment beaucoup plus intéressant, et il s'avère que mon sujet soit « les compétences collectives ».
- I : Un sujet commun finalement
- J : Oh eh bien pas si commun que ça, ce n'est quand même pas hyper répandu dans la littérature belge, justement je trouve beaucoup plus d'articles dans la littérature française et canadienne.
- I : Ah oui !
- J : Pour la partie anglophone j'essaie de m'y mettre aussi, mais bon ça prend toujours un petit peu plus de temps...
- I : Ouais, ouais, les américains sont très bons en général, les anglais aussi, oui. Il faut passer le cap de la langue, parce qu'ils ont... Tout n'est malheureusement pas traduit oui. Donc il faut vraiment s'y mettre.
- J : Mais bon, c'est toujours un plus, et toujours très intéressant donc c'est sympa..
- J : Donc ben voilà, je vous propose de commencer ma petite série de questions, (rire).
- I : Oui, on y va (rire) !
- J : Ben voilà, tout d'abord, j'aurai voulu avoir votre interprétation sur ce que vous pensez en général des « compétences collectives ».
- I : Ben alors, moi quand j'ai étudié on est reparti sur les définitions déjà là, il y avait une **confusion**, et moi je suis très attachée aux mots et à l'origine des mots en fait. Je pense que c'est là que l'on trouve l'essence (les sens?) du sujet que l'on va traiter. Et il y avait une confusion entre « compétence » et les « savoirs ». C'est à dire « je peux savoir quelque chose mais pour autant c'est pas ça qui me rend compétent, il faut qu'il y ait une notion **d'action** derrière en plus du savoir », c'est une composante de la compétence, mais en plus du savoir, il faut savoir agir avec cette connaissance, ce savoir. Donc ça, c'était le point clé et (euh) en fait, c'est comment je mets en oeuvre ce savoir, donc ça passe par exemple par des dispositifs dont on entend parlé qui finalement sont au coeur de la pédagogie, ce que l'on appelle le « **test'n learn** », ou le « droit à l'erreur ». Moi je préfère la notion de « test'n learn » parce qu'elle est vraiment **pas culpabilisante**. « L'erreur », (rire) dans notre système français c'est juste insupportable dans la pédagogie alors que c'est par l'erreur que l'on apprend. Donc voilà, la notion de « tester » et d'« apprendre » est hyper intéressante. Et c'est ça qui fait que l'on va acquérir une compétence. C'est la mettre en oeuvre, vous voyez ?



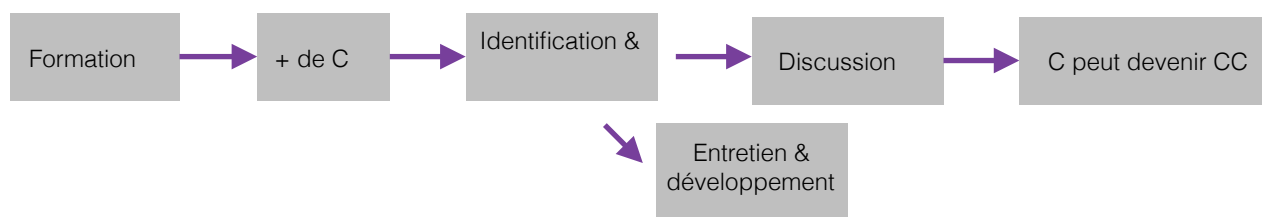
- I : Alors, le sujet devient plus complexe lorsqu'on y met du collectif. Et on est sur deux mots, donc (euh) parce qu'il y a la compétence individuelle que je viens de décrire, c'est individuel finalement. Et c'est comment cette compétence je la retranscris dans le système, et là, enfin, moi je ne suis pas une pro de l'approche systémique, mais l'approche systémique est une approche psychologique, c'est de voir comment l'individu raisonne dans le système et comment le système raisonne sur l'individu. Et les deux sont hyper liés en fait... Voilà, si vous n'avez pas un bon système qui vous permet d'être un homme, si je puis dire, le système n'autorise pas l'erreur, ben finalement, alors, (euh) ça va appauvrir ma capacité à être compétent individuellement, et vice et versa. C'est une espèce de danse en fait, voilà si vous n'avez pas un bon système qui vous autorise à l'erreur, et bien, ben finalement, ça va appauvrir ma capacité à devenir compétent. Et vice et versa, c'est une vraiment une espèce de danse. Voilà, je ne sais pas si cela répond à votre question, mais c'est vraiment ainsi que je le perçois.
- J : Si si tout à fait, et c'est marrant parce que dans la théorie on a vraiment des définitions qui sont telles quelles et au final, c'est intéressant de discuter avec des gens qui sont dans d'autres pays, ou qui ont d'autres pratiques, d'autres expériences,... Ben en fait on se détache clairement de cette théorie là pour la mettre en pratique. Du coup, j'aurai voulu savoir dans votre quotidien, ce qui traduirait justement toutes ces compétences collectives ? Concrètement.
- I : Concrètement il faudrait que l'on parte sur un exemple parce que c'est « **quelles compétences collectives** » on attend aujourd'hui dans un système. Clairement là il y a beaucoup d'enjeux autour du **numérique et de la digitalisation**. Donc (euh) là typiquement ça existe, donc je sais que un big data existe, mais c'est comment je me l'approprie, comment je le fais mien de ce big data, c'est-à-dire analyse des données en grande masse. (euh) et donc, là, je pense que nous, là où je suis on essaie d'être dans une **acculturation**, on est pas encore dans l'approbation, c'est un espèce de vernis « voilà ce qu'il se passe », de veille, jusque aller jusqu'à la **formation** où il va y avoir une prise en main du dispositif pour l'intégrer demain dans de l'analyse de données grande masse sur (euh) ben je ne sais pas quoi, sur pleins de sujets en fait.
- J : Mmmm. (approbation)
- I : Euh, je prends cet exemple parce qu'il me vient directement à l'esprit et là vous voyez, en termes de développement des compétences au plus que formation, maintenant on est en train de basculer vers le développement des compétences, c'est ce qui va aboutir au développement des compétences collectives forcément, **c'est comment on met en oeuvre un dispositif, une ingénierie pédagogique assez puissante pour traiter, partir de « je sais » jusqu'à « je suis compétent avec cette compétence là »**.
- J : Mmm. Clairement, est-ce que vous imaginez qu'il puisse y avoir des facteurs plus propices à l'émergence des CC dans un quotidien professionnel ?
- I : Ah ben oui, et là je pense que vous avez lu mon article. On a une théorie super intéressante qui est « les **capabilités** » et ça rejoint ce que je vous disais sur les systèmes et l'environnement. En fait, **les « capabilités » c'est le cran d'après les compétences**. C'est (euh), alors l'exemple qu'elle donne cette femme est assez simple: On donne le droit de vote aux femmes, ok, en tant que femme on a le droit de vote, euh, on est dans un village africain, mais le premier bureau de vote est à 100 km et nous n'avons pas de véhicule pour nous emmener voter. Clairement, l'environnement n'est pas propice à véritablement nous donner ce droit de vote. On nous le donne pourtant, c'est écrit dans les faits, pas de soucis. Mais dans les faits, ce qu'il va se passer c'est que les femmes n'iront pas voter parce que c'est trop loin. L'environnement et le, pas le pouvoir agir, l'autre, bref, je retomberai sur le terme après, ne sont pas présents pour mettre en mouvement, donc elle, elle parle des « capabilités ». Dans son dispositif à elle c'est ce qu'on appelle « le pouvoir d'agir », les femmes en plus si à la maison on leur dit « ne va pas voter parce que les femmes ne votent pas », elle a une injonction pour ne pas aller voter, et n'ira pas voter. Donc elle n'est pas en capacité d'y aller. Et donc là on est dans des injonctions paradoxales. **Donc en fait quand vous développez une compétence, ça doit se penser l'individu- le collectif, qu'est-ce qui met à disposition pour que cette compétence devienne « capabilité »**.

Compétences

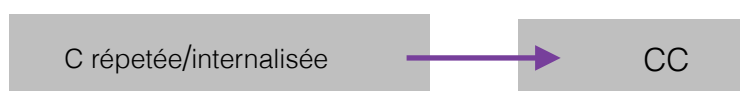


Capabilités

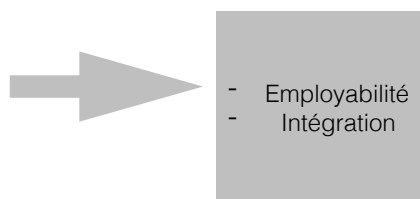
- J : Mmm. C'est très intéressant.
- I : (rire) ben oui, là-dessus il y a de beaux schémas mais je pourrai vous envoyer la documentation que je fais sur le sujet, qui explique les différents mécanismes qui permettent ce mouvement de compétences.
- J : Avec plaisir merci ! Euh, qu'en est-il pour vous, déjà est-ce que ça a un impact un manager plutôt qu'un autre ? Vous pensez que ça a un impact sur les CC ?
- I : Ah ben oui! Mmm. Si on reprend le schéma dont on parlait, le « pouvoir d'agir », **un manager qui vous donne finalement l'autorisation d'agir d'une certaine direction, c'est clé**. Et nous en formation on y est très attaché, c'est à dire que le manager soit bien dans la boucle, c'est à dire j'envoie un collaborateur en formation, c'est d'avoir conscience que mon collaborateur va avoir de nouvelles compétences, donc identifier ces nouvelles compétences qui va acquérir, faire un débriefing sur la formation, ce qu'il a appris, voir ce qu'il est en capacité de démontrer et transmettre à l'équipe parce que c'est là que l'on verra s'il a transformé le savoir en compétence. Avec le temps intermédiaire du devoir de transformation, parce que ça n'est pas automatique, loin de là, c'est le fait de **s'approprier la matière et de la transmettre aux autres qui fait qu'il devient compétent**. Et si on parle de ce que l'on a appris, on entretient ça, et on peut en le transmettant et en l'appliquant avec ses collègues, faire que cet apprentissage devienne collectif. Et à l'inverse c'est que vous avez un manager qui vous dit « ah oui mais non, demain il y a trop de boulot, tu vas pas te former parce que j'ai des choses plus importantes » et **qui hiérarchise de cette façon là en mettant le développement des compétences après le travail**, forcément, on est plus autorisé à y aller. Donc vous êtes inscrit mais vous n'y allez pas, donc c'est un facteur clé. C'est ce qu'on appelle dans les capacités le « facteur de conversion », c'est ce que je... Voilà. Mais dans le schéma vous verrez bien comment ça fonctionne.



- J : D'accord. Est-ce que vous pensez qu'il faille passer toujours par une formation en tant que telle ou est-ce que dans le quotidien professionnel d'une équipe de travail par exemple, les CC peuvent entre guillemets « naître » et se développer?
- I : En fait, la **formation n'est qu'un axe du développement des compétences**. Je ne sais pas mais je pense que pour les équipes ce n'est que 10% et c'est là que c'est intéressant les théories qui arrivent, enfin, on redécouvre parce que franchement on n'a rien inventé, mais c'est là que l'on se dit « ah ben en fait, j'apprends de mon poste de travail ». C'est à dire si je fais une action tous les jours, elle peut m'être expliquée par mon collègue et puis contrôler par quelqu'un dans le bon sens du terme hein « **contrôler** », d'une manière à s'assurer que je ne me trompe pas, et puis à un moment donné **ça devient une CC**. Donc je passe d'un acte « conscient » de « j'apprends quelque chose sur le poste de travail, ou dans la formation, mais la formation en tant que telle n'est qu'une disposition du développement des compétences. Après le dispositif ça peut être sur le poste de travail et donc d'un apprentissage conscient, ça devient un apprentissage inconscient. C'est-à-dire par « automatisation » je fais les choses, et au final je ne sais plus trop pourquoi je les fais. Je le sais, vous voyez ? Et dans les compétences on est dans un cycle « j'ai conscience de ce que je fais vs. je n'ai plus conscience de ce que je fais ». Tout le temps.



- J : Oui. Donc ça passe quand même par de l'inconscient, et ce, de l'équipe en elle-même au final.
- I : Ben regardez quand vous écrivez, est-ce que vous avez conscience que vous écrivez?
- J : Non
- I : Ah ben pourtant vous l'avez appris, à un moment donné vous avez été conscient d'apprendre la lettre A-B... Et maintenant c'est devenu tant automatique que c'est devenu inconscient. Et si je vous le dis maintenant ça va devenir inconscient.
- J : Du coup, ça a évidemment, tout ce qui est ce domaine des CC a un point d'influence avec l'interaction et la communication de l'équipe ?
- I : Hmhm. Oui, la théorie de la pédagogie c'est la **confrontation**. Vous apprenez parce que vous êtes confrontés, confrontés à un problème par exemple. Sinon vous n'apprenez pas finalement.
- J : Oui donc au final c'est vraiment une thématique actuelle puisque tout est en train de se transformer.
- I : Elle est tellement actuelle que nous qui travaillons dans l'information on est en train de changer le mot et de dire « on développe des compétences ». On ne forme plus on développe des compétences. C'est aussi un moyen de sortir de la législation. Parce que c'est un domaine hyper réglementé, derrière il y a des enjeux d'employabilité, il y a un nouveau mot aussi sorti sur le « fait de ne pas être au fait sur ce qui se passe dans le digital », je retomberai dessus à l'occasion. Donc voilà c'est vraiment ce **développement des compétences qui est un enjeu pour votre employabilité de demain et donc votre intégration dans la société**. Donc c'est au-delà d'aller à une formation et de dire ben « j'ai passé 8 h dans une salle de cours ». Ici c'est de savoir ce qu'il s'est réellement passé, pouvoir évaluer ce qui s'est passé derrière et développer les compétences acquises pendant les deux jours de formation, pendant les jours de travail, pendant le mot que vous avez fait, pendant l'e-learning, qu'importe quoi.

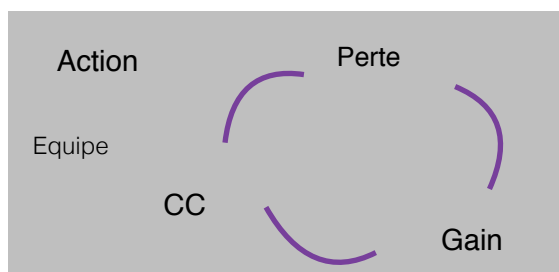


- J : Hmhm. Comment on peut mesurer et évaluer au final ces compétences?
- I : ah! C'est le grand sujet. C'est ben ça va passer par des examens, des badges, des (euh).. Ces fameux badges que vous avez sur le net en plus de vos diplômes. Euh, voilà c'est je sais pas si demain je suis 800 sur 890. Mais c'est un sujet, un gros sujet et **c'est très compliqué de qualifier la compétence exacte acquise d'un individu**. Et moi dans mon projet ce qui était difficile à dire, surtout dans un monde très... encore trop même, c'est que vous êtes au regard des autres, compétent pour ce que vous faites au jour d'aujourd'hui. Mais du coup, il manque tout un point de la compétence acquise par d'autres activités que l'on pourrait avoir. Là je vous vois étudiante, mais peut-être que vous avez une activité de bénévolat pour une association, et que du coup vous avez une compétence pour mettre en oeuvre un projet hyper complexe, euh, moi comme je vous vois étudiante, pour moi vous êtes étudiante. **Et donc il me manque tout ce panel de compétences autre**. Effectivement c'est « comment je fais connaître ce panel d'autres compétences ? ».
- J : Du coup vous imaginez que ce sont des compétences qui ne sont pas encore valorisées sur euh, à l'heure actuelle, que ça soit dans la vie privée ou professionnelle ?
- I : **Ben elles ne sont pas valorisées parce que nous n'avons pas les outils pour les valoriser. Je pense que les réseaux sociaux sont en train de s'en charger**, mais même chez votre employeur, moi, je commence à avoir un peu, quelques années d'expérience, j'ai fait plusieurs types de travaux et euh, **je suis connue aujourd'hui pour mes travaux sur les achats pédagogiques**. Alors que voilà... Et comment je le fais connaître à mon employeur, c'est un sujet que l'on a en cours, aujourd'hui eux ils disent « on a dans nos bases de données, on a finalement moins accès aux compétences de nos collègues que LinkedIn aujourd'hui qui a accès à des CV à jour, à des compétences que le collaborateur a bien voulu donner, et non celles qu'il doit afficher dans l'entreprise.

Voilà, c'est, et c'est compliqué parce que, moi je sais que on est en très (euh) projet, et (euh) l'idée c'est aussi de dire « j'ai peut-être des compétences en interne mais finalement, je ne les identifie pas », j'ai pas d'outils aujourd'hui me permettant de me dire « cette compétence là, je peux aller la chercher chez un collègue de mon entité, chez telle équipe ».

(Silence) Et de la solliciter et de l'avoir tout de suite, puisqu'ici dans l'instantanéité.

- J : Mmm. Est-ce que vous vous imaginez donc qu'une compétence, une fois qu'une équipe de travail a travaillé sur un projet ou une thématique quelconque, si maintenant l'un des membres s'en va, parce que voilà il part à la retraite ou qu'il s'en va dans une autre entreprise, est-ce qu'il emporte au même titre que ses compétences individuelles, ses compétences collectives ?
- I : Ouais. Ben disons que son, ses compétences individuelles, il part avec et du coup, le collectif perd les bénéfices de cette CI (compétences individuelles). Mmm. Ouais (réflexion).
- J : Et au final, est-ce qu'il en retirera quelque chose ou est-ce que vous avez l'impression qu'il pourra en retirer quelque chose uniquement s'il est remis en situation avec ses collaborateurs?
- I : Oui, ben c'est la mise en situation. Pour moi, je pense que notre vision de notre monde est hyper cartographique, c'est-à-dire que l'on regarde les choses à un instant T, alors que pour moi, les choses sont en mouvement ; j'ai un collègue qui s'en va, je perds des compétences, j'en ai un qui arrive j'en gagne, je parle en CC. Puis, finalement, le collectif aussi va s'approprier les compétences de ce collègue, de cet individu qui est parti, va en faire sienne et va travailler avec un autre lot de compétences. Moi, je le vois plus comme une boucle, un mouvement et qui est naturel hein finalement. Le monde d'aujourd'hui il bouge, enfin, aujourd'hui, il a toujours bougé de façon mappemonde un peu, vous voyez... (euh), c'est peut-être même réducteur de penser que l'on peut figer les choses à un instant T. Et rien n'est figé en fait. Et faut l'accepter comme ça. Par contre, faut, perdre une compétence ça peut être dramatique par exemple dans un système (hein) si vous perdez une grosse compétence métier, c'est



comment vous la remplacez, ça c'est un vrai sujet, c'est « je perds une compétence et c'est comment j'en acquiers une rapidement ».

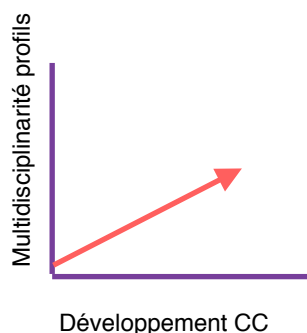
- J : Dans cette optique-là ça traduirait le fait que les RH ont leur place dans la gestion des CC ?
- I : Ouais. Elles ont fait des travaux sur la GPEC, moi ce que j'ai entendu, alors moi je ne suis pas RH hein, j'ai vu de loin ces projets là, ce qui a manqué justement dans la GPEC c'est que la cartographie à instant T c'est extrêmement long à mettre en place parce qu'il y a tout un dispositif de repérage des compétences et sauf qu'au moment où vous avez rendu vos travaux ben il s'est passé 6 mois et que les compétences elles ont bougé et surtout dans le mouvement actuel qui s'accélère, ben finalement votre cartographie d'y a 6 mois elle est peut-être plus en lien avec ce que vous attendez, au jour d'aujourd'hui. Donc euh, mais c'est presque plus la place euh, des RH est hyper importante c'est évident dans la recherche des C mais à bousculer aussi des équipes parce que c'est (euh), il ne faut pas remplacer à compétences égales chez un collègue qui s'en va, c'est pas son clone qui va falloir aller chercher c'est quelqu'un qui va bousculer l'équipe et qui va les amener à être encore plus compétent. C'est ça la logique intéressante. Et ce qui manque dans la GPEC c'est un outil qui permet justement de prendre en compte ce mouvement dont je vous parlais et cette accélération.



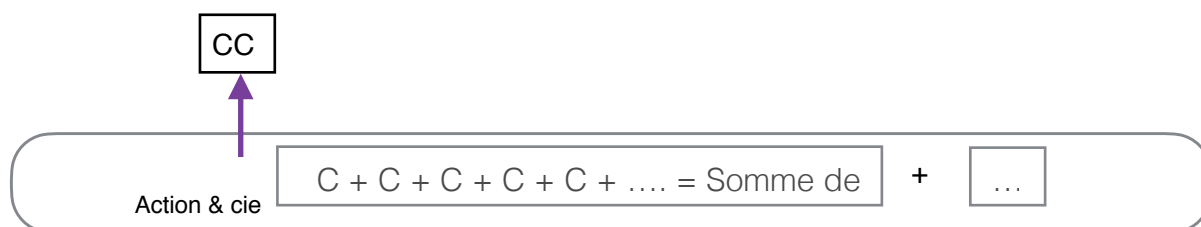
- J : Ok, du coup vous différenciez le référentiel de compétences dont on parlait tout à l'heure n'est peut-être pas un outil adapté aux CC qui au final, sont toujours en mouvement ?
- I : Alors si, je pense qu'il faut garder un, il y a toujours une base de référentiel de C. Si vous prenez un métier, il y'a toujours un référentiel de C corps, et après on va avoir des C annexes qui va falloir faire vivre. Et plus elles sont loin des C corps, plus il va falloir les faire vivre si elles ont un lien évidemment avec l'activité et l'employabilité des personnes. Mais il y a quand même ce que l'on appelle un socle commun des C, des C métier. Après c'est comment vous trouvez un outil qui les rendent dynamiques. Alors je crois qu'il y a des start-ups qui sont en train de s'y intéresser.
- J : (silence), je réfléchis pour essayer de rebondir sur vos questions (rire).
- I : Oui oui.
- J : Est-ce que vous imaginez que la confiance du collectif de travail peut également jouer sur ces CC ?
- I : La confiance, ah oui. Alors, ça, moi c'était ma croyance et une fois j'en ai discuté avec une RH, qui m'a dit qu'en même temps, quand on est en compétition ça peut créer de la synergie et donc un mouvement dans l'équipe. Donc euh, après c'est un point de vue ce qui est... mais je pense qu'on est beaucoup à vouloir travailler en confiance et on se sent mieux quand on est en confiance, et au final, quand on est trop en confiance, on peut aussi s'endormir, et pour rejoindre la question sur les RH, le RH peut avoir un rôle pour aller secouer un petit peu toute cette équipe trop en confiance finalement.
- J : Clairement, est-ce que vous avez en tête des exemples ou des pratiques managériales qui pourraient développer les C davantage chez les collaborateurs ?
- I : Ben (euh) oui, (hésitation) un bon manager doit être capable de faire développer vos compétences, c'est à dire vous faire aller à un endroit où vous n'avez pas spécialement envie d'aller. Euh, alors donner un exemple c'est difficile mais (euh), (silence). Ben je vais prendre mon exemple parce que c'est ça qui me vient en tête et que ça pourrait vous arriver aussi. Alors moi j'ai choisi il y'a 12 ans d'être dans les métiers de la pédagogie mais vraiment responsable pédagogique donc ce que j'ai fait, c'est vraiment intéressant, mais a un moment donné, ce que j'accompagnais s'est arrêté et donc je me suis retrouvée sans job, certes, pas longtemps mais bon. Et finalement, on m'a proposé ce post d'acheteur. Sur le moment je me suis dit « bon ouais je suis acheteur pédagogique aujourd'hui et je me dis ben tiens c'est intéressant parce que ça va me faire voir une facette du métier que je ne vois pas, c'est pas responsable pédagogique mais finalement... Et au début j'avais en tête d'acheter des prestations de sous sous-traitances, des cours quoi de prof, et venant à la formation on est très challenger parce que ce qui est numérique. Et je ne peux pas dire que parce que ce qui est informatique je sois passionnée, mais on s'y met. Et j'avais une cheffe qui me disait, mais tu vas devenir quelqu'un qui va être expert numérique et digital. Je dis « oui » mais ça ne me fait pas vibrer, et puis finalement, ça fait un an et demi que je suis sur ce poste et c'est super intéressant. Et c'est vrai que quand elle me l'avait dit il y a un an et demi je m'étais dit que non ça ne m'intéressait pas. Et avec le recul, elle m'a fait aller à un endroit où je n'avais pas envie d'aller, et avec le recul je me dit ben oui, elle a forcé le truc, et bon je l'ai fait spontanément, mais elle a forcé le truc et finalement je trouve ça hyper intéressant et en lien avec notre société que l'on connaît sur la digitalisation. Et je sais que je vais pouvoir en refaire quelque chose autrement. Donc c'est intéressant.
- J : Vous travaillez avec d'autres personnes au quotidien ?
- I : Oui.
- J : Et est-ce que vous développez ces compétences?
- I : Tout le temps, je peux vous dire que l'on apprend même des fournisseurs, des collègues etc. En fait pour moi on est toujours en apprentissage. Si on est bien à l'écoute de ce que l'on fait, vous voyez quand je fais

des négociations il y a parfois des choses qui bloquent et finalement le consultant va m'apporter quelque chose que je ne savais pas, que je vais intégrer donc on est bien dans ce système systémique de « je prends de toi, tu prends de moi » et voilà, on s'enrichit tout le temps.

- J : Vu que vous m'expliquez que l'on apprend même des fournisseurs etc. Est-ce que l'identité collective commune à ce moment là influence les CC ?
- I : Qu'est-ce que vous mettez derrière l'identité commune ?
- J : L'idée que, je vais vous citer un exemple: actuellement je suis en stage dans un secrétariat social, au service juridique, et alors j'ai constaté au fur et à mesure que les juristes s'identifiaient comme étant un « nous » face à un « eux ». Alors je me demandais si les CC se développaient davantage pour ces personnes qui se considèrent davantage sous la même identité ou si ça se développait autant avec les personnes qui se considèrent « étrangères » à leur groupe ?
- I : Mmmm. Oui, et qu'est ce que vous en pensez-vous ?
- J : (rire) Je pense qu'elles se développent différemment mais quand même. J'imagine, en tous cas c'est ce que j'espère.
- I : Et vous vous faites partie du « nous » ou du « eux » ?
- J : moi, j'ai l'impression d'être l'électron libre. Je viens de l'extérieur, et puis, rien que le fait de concevoir qu'il y'a plusieurs identités collectives en fonction des services, et bien, ça me met un peu à l'écart dans le sens où j'en suis consciente. Même si je suis consciente de beaucoup de choses par rapport à mon mémoire, mais je me prête quand même au jeu de façon inconsciente. Quoi qu'il arrive, oui, je fais partie de tout ce développement de CC et j'en suis tout à fait impactée.
- I : Ouais, oui, tout à fait, pour moi aussi. Car vous **marchez en cellule qui se confronte justement, et donc en se confrontant on apprend**. Après c'est intéressant de voir que vous n'êtes pas intégrée dans le groupe, alors je ne sais pas si c'est votre demande ou si vous vous sentez mieux dans l'électron libre ou dans le groupe...
- J : Cela s'est fait un peu naturellement en fait, je pense. Une fois que l'on arrive dans un quotidien professionnel où tout le monde a ses habitudes, ses tâches, etc. On arrive un peu comme un cheveu dans la soupe. (rire). Et je pense que ça s'est fait naturellement, mais je pense que des camarades se sentent davantage externes au groupe comme d'autres se sentent plus intégrés que moi.
- I : (Acquiescement) mais je pense que ça serait intéressant de poser la question, « est-ce qu'il vous sentes dans le « nous » ou dans le « eux » ? ».
- J : (Acquiescement) mais je pense que je connais déjà la réponse. Par rapport à la, leur comportement envers moi, je sais que la plupart en tous les cas, je dirai les plus jeunes, ou en tous cas ceux qui me ressemblent le plus et me considèrent dans le groupe, que les personnes avec qui j'ai plus de dissemblances où là en tous cas... Mais c'est vrai que ça peut être tout à fait intéressant de leur poser la question.
- I : (Acquiescement) Et on peut être un juriste parmi une équipe de juriste sans se sentir dans le groupe finalement.
- J : Oui, tout à fait.
- I : On s'écarte un petit peu du sujet mais de toutes façons tout est toujours en interaction. Et si vous voulez, pour moi, je ne travaille pas qu'avec des juristes ou des acheteurs, **et c'est justement la multidisciplinarité dans leurs compétences qui est intéressante**.

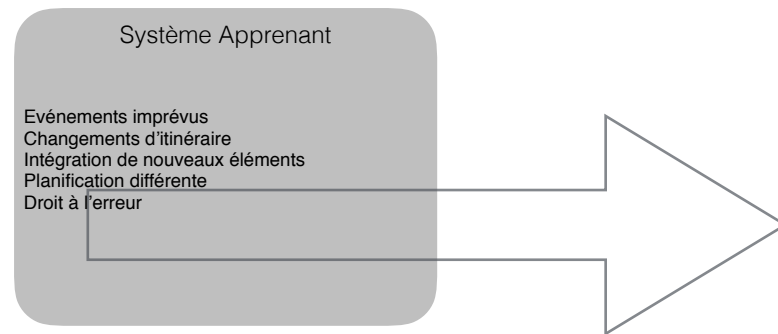


- J : Au final, le sujet des CC est venu par rapport à l'observation que je faisais de leur quotidien. Car même s'ils sont tous juristes, la plupart travaillent avec des gestionnaires, des RH, etc. Et c'est l'idée que face à une problématique, je ne sais pas moi, face à un client avec une situation quelque peu particulière, j'ai remarqué qu'ils communiquaient et interagissaient énormément entre eux. et qui au final, ça permettait de donner une solution tout autre que celle qui auraient décider individuellement, donc voilà, c'est de là que ça m'est venu. Même s'ils ont chacun le même diplôme en soi, on remarque que les préférences et l'expérience jouaient énormément et ça forme cette complémentarité qui m'a plu quoi.
- I : Ouais, mais souvent justement, on en a parlé, on a parfois des **sujets qui bloquent dans le monde professionnel et c'est en allant voir les autres que l'on trouve la solution.** Elle est **collective finalement la solution.** C'est là que l'on s'enrichit les uns les autres, et je sais que parfois, quand je vais en négociation ça bloque hein, alors des fois je laisse passer du temps et je trouve la solution moi-même le lendemain, mais souvent, je discute avec le manager, un collègue, ou même le prestataire et si on est bien dans une démarche de « co-construction », c'est à dire d'avoir envie de travailler ensemble et de trouver un accord ensemble, normalement on trouve une solution, voilà ça ne peut pas se crisper et ça c'est une compétence oui.
- J : Du coup, la performance est davantage impactée par les CC que par la somme des CI ?
- I : Ah ben les **CC est bien plus que la somme des CI, ça a un coté exponentiel puisqu'on est dans l'interaction et donc, oui, calcul exponentiel.** Et c'était peut-être l'erreur du GPEC d'ailleurs, c'était de faire un cumul de CC une addition. (Rire).



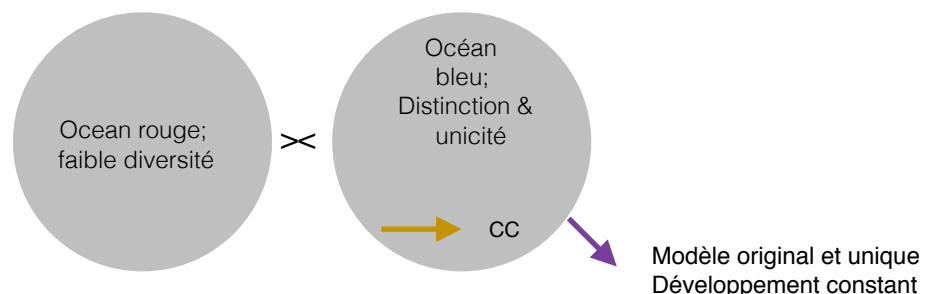
- J : Je suis certaine que les CC ont leur place dans la GPEC mais euh, je ne sais pas, j'ai l'impression qu'ils se sont fait un petit peu rattraper par euh, parce ce que sont les CC à l'heure actuelle. Je ne sais pas ce que vous en pensez?
- I : Alors en fait ce qui a joué en leur défaveur, c'est **le temps**. Il y'a 10 ans, on avait du temps de faire ce genre de projets très ambitieux et très long. Qu'aujourd'hui, et pour en avoir discuter, je pense que ça se faisait au travers d'outils tels qu'excel, bien qu'excel soit pas quelque chose de pas évoluer mais c'était pas adapter et aujourd'hui **on est rattrapé par le temps**, enfin moi je suis dans **une structure où on bouge à toute vitesse**, tous les jours je suis confrontée à un nouvel acteur qui vient présenter une solution qui est juste génial. Et on se dit qu'il ne faut pas perdre la marche, surtout que je suis dans **un métier de la formation où ceux qui n'ont pas pris le train en marche sont en grande souffrance**. Et du coup, on retrouve ce mouvement accéléré où on doit prendre des décisions avec moins de connaissances finalement. **Un peu plus d'intuition, c'est à dire que mon point d'arrivée je ne le connais pas et surtout je ne dois pas le connaître finalement parce que je vais changer 3 fois en cours de route.** Alors que c'est un mode de pensée qui était totalement différent il y a des années au temps de la planification où pour faire des choses comme ça, le point A, le point B, on savait parfaitement comme y arriver et on y arrivait y avait pas de problème. aujourd'hui il ne faut pas se dire que l'on va d'un point A à un point B, c'est que je vais pouvoir diverger à tous moments parce que j'ai une **intégration d'éléments/événements nouveaux que je vais pouvoir intégrer dans mon système pour le rendre apprenant**. Là je vous renvoie sur l'apprenance, hyper intéressante aussi et en faire mienne pour continuer mon évolution. Et là on est sur des réflexions et des croyances hyper intéressantes de la philosophie asiatique qui sont dans ces logiques là. C'est défaire un peu cette croyance qu'on va atteindre des points, alors ça ne veut pas dire qu'il faut s'en défaire totalement, une entreprise qui va au rdv de ses résultats il y aura des enjeux sur la continuité/ Fin de sa vie mais voilà c'est franchement « comment j'accueille tout cette émergence de choses qui

arrivent, j'ai droit à l'erreur mais pas tant que ça car si je loupe une occasion ça peut être vital pour le



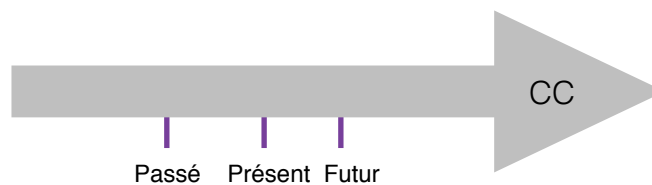
système ... Et si je l'intègre trop vite c'est vital aussi pour le système.

- J : Aah j'avais une question mais elle vient de partir. Elle va me revenir au fur et à mesure !
- I : (Rire)
- J : Je me demandais si clairement, je connais déjà la réponse mais j'ai encore envie d'en parler, si les CC pouvaient avoir un rôle dans tout le domaine concurrentiel auquel s'attache finalement les entreprises actuelles.
- I : Vous pensez que les entreprises sont attachées à leur concurrence ?
- J : J'imagine, oui, j'imagine qu'il y en a certaines pour lesquelles le but premier c'est d'être leader concurrent.
- I : Et du coup, votre point de vue là dessus c'est quoi ?
- J : Ah ben oui, pour moi, développer des compétences collectives de la bonne façon, de pouvoir les mettre en oeuvre de la bonne façon ça peut être un effet de concurrence. ça peut être un atout énorme pour toute entreprise. Maintenant est-ce que ça suffit ? Ça c'est aussi une autre question...
- I : En fait il y a aussi une, sur la **concurrence**, un très beau livre qui parle des océans bleus, par opposition aux océans rouges, marché ultra concurrentiel et qui finalement peut être créateur de valeurs, mais sont souvent plutôt destructeur de valeurs. Prenez par exemple **le marché de la téléphonie où ils étaient une multitude d'acteurs, ils se sont tous mis en concurrence, baissé baissé leurs prix, améliorer leurs offres et finalement on a 3 grands acteurs sur le marché français, point c'est fini quoi, il n'y a plus la multitude. Donc ça c'était l'océan rouge. Après, l'océan bleu, c'est qu'est ce que je marque dans mon entreprise, dans mon organisation qui fait qui va être vraiment différent et qui fait que je suis unique. Là je ne suis plus dans la relation concurrence, je suis dans mon unicité. Ça c'est, les compétences collectives elles sont intéressantes là, c'est comment je fais émerger ces nouveaux concepts, produits, et qui va me permettre d'être unique.**



- J : Oui, c'est vrai que je n'y avais jamais réfléchi.
- I : Et je pense... Et c'est cette démarche là qui est intéressante, **développer les CC de votre organisation c'est d'arriver à un modèle qui fait que l'on ne soit pas copié, qu'on soit tranquille tout en étant vigilant à se développer sur un modèle unique.** Apple est un très bel exemple, sur un marché hyper-ultra-concurrentiel, ils ont su à un moment donné sortir sur quelque chose qui fait qu'aujourd'hui le produit apple est beau, est techniquement haute gamme voilà et très peu savent le concurrencer.

- J : Vous pensez que les CC des collaborateurs de chez apple ont pu y jouer quelque choses ?
- I : Oui, ben ça a été porté par un homme qui était ultra visionnaire mais oui. Et qui a su aussi s'entourer des bonnes personnes, à commencer par son grand associé du départ, G. Wozniak qui était le technicien et lui, le visionnaire sur la partie design entre autres mais sans l'association des deux déjà apple n'existait pas.
- J : Mmmm. Du coup une CC est davantage valorisée par la **complémentarité** plutôt que la **supplémentarité** ?
- I : Mmm, oui. Ouais je pense ouais. Et c'est un peu les enjeux que l'on va retrouver dans le management, de savoir comment se repositionner, d'un système hiérarchique à un système beaucoup plus en réseau, avec un, on parle beaucoup du manager agile du manager facilitateur, manager, vous voyez coach, tous ces rôles qui finalement ne sont plus du management, je pense qu'il faut carrément renommer le mot, c'est « qu'est-ce que ce chef de file va pouvoir, dans sa posture apporter à l'équipe pour la monter en compétence ? ».
- J : Comment euh imaginez vous cette discussion dans 10 ans ?
- I : (Rire) Je ne suis pas sur que ça ait autant bougé en fait, parce que on est, autant l'outil dans 3 jours ça peut changer, parce que je vais découvrir un nouvel outil et finalement ça va remettre en question ma manière de voir les choses, autant les C c'est ce que je vous disais, je pense qu'en développement des C, c'est présomptueux de dire ça, **mais on a pas vraiment inventer des nouvelles façons de faire euh on était dans dans un système de croyance où la concurrence était saine, maintenant on est dans un système de croyance où la concurrence où le réseau nous paraît sain. Travailler en réseau. Et puis finalement le développer des C c'est passer par le « test & learn », qui est connu depuis la nuit des temps euh, donc on fait que réhabiliter des choses qu'on avait oublié peut-être donc euh, je suis pas sur qu'on change tellement plus le discours, après y a des théories qui vont changer hein mais euh.. Et vous de votre point de vue ?**



- J : Ben euh, maintenant après cette discussion je suis totalement d'accord avec vous, c'est vrai qu'avec ma toute petite expérience et mes nombreux apports théoriques entre guillemets de l'univ, j'avais l'impression que l'on en faisait tout un plat comme si c'était hyper nouveau etc. alors qu'en soi, non. Elles ont toujours existé et vont exister quoi qu'il arrive donc voilà, en fait, c'est nous les lents dans l'histoire, on n'a pas capté tout de suite ce qui se passe.
- I : Oui, on est confronté à notre propre limite humaine.
- J : Bien sur et je pense que l'on va se rerefaire dépasser par tout ce qui est mondialisation, digitalisation, technologie, etc. je pense que les pratiques vont changer par rapport à ça aussi. On va peut-être se retrouver avec des entreprises qui auront des outils, mais des outils qui au final ne se feront peut-être pas, qui ne seront peut-être pas dépassés si vite que ceux actuels, et qui développeront carrément des intelligences collectives quoi.
- I : Ben après il y a deux choses, la C telle qu'on **la vit on sait à peu près comment la mécanique humaine fonctionne et comment elle bouge la dedans**, moi je suis persuadée que certes on évolue et certes on a **plus d'outils à notre disposition qui nous permettent d'aller encore plus vite et être plus en lien mondialement** et voilà, donc ça c'est les outils qui nous confrontent mais la manière de fonctionner de l'homme, pour moi, n'est pas tant différente de ce qu'elle était il y a 2000 ans voilà. Ce qui est différent c'est qu'aujourd'hui on a beaucoup plus accès aux choses qu'il y a 2000 ans, à la connaissance, voilà moi j'ai étudié il y a 25 ans et à ce moment là on allait chercher dans les encyclopédies avec l'accès à l'information plus pauvre, en quantité, pas en qualité mais en quantité. Là je tape sur le net et je trouve un tas de choses plus ou moins bonnes, maintenant la qualité c'est autre chose c'est l'outil qui est différent, et c'est comment je m'approprie l'outil pour me rendre compétent. Mais après le cerveau

humain est ce qu'il est et à l'échelle humaine il évolue pas si vite que ça quoi. Et après il y a ce que l'on met en place dans le système comme règles, comme valeurs, typiquement la concurrence, l'envie de travailler en réseau euh d'être dans une culture individualiste ou collective, et ça ça bouge aussi, c'est cyclique.

- J : Oui du coup, la culture a autant d'importance que tout ce qui est interactions, communication etc.
- I : Oui c'est très important la culture, le système de valeurs est très structurant.
- J : Oui, c'est marrant parce que j'avais fait un petit canevas comme ça, pour l'entretien et au fur et à mesure je rajoute comme ça beaucoup de choses, et j'aurai encore plein d'autres questions à poser par la suite. Et vous êtes la première personne que j'interroge...
- I : AH oui ? haha, ben merci,
- J : Oui, je ne le sentais pas encore avant de clairement m'interroger sur le sujet et maintenant là c'est bon, grâce à notre discussion je me sens prête et disposée à en apprendre encore énormément.
- I : Hihi, ben oui, c'est une forme d'apprentissage très intéressante le mémoire.
- J : Oui, super, parce qu'on a pas eu énormément de pratique et voilà certains détestent le mémoire parce que c'est une question d'habitude, tout ce qui est rédaction aussi ne plaît pas à tout le monde, mais je trouve que oui, que c'est hyper intéressant et c'est le projet, le meilleur qu'on ait eu en 5 ans d'univ. C'est un projet qui nous oblige à nous questionner, à aller nous confronter à des points de vue différents et on arrête de toujours se cantonner à nos théories etc. Je trouve ça intéressant.
- I : Ben oui, vous n'êtes plus dans le descendant là, vous êtes dans l'inverse et c'est vous qui aller chercher la matière.
- J : On en apprend beaucoup plus.
- I : Là vous êtes en confrontation en pédagogie, en méconnaissance que vous aller transformer en connaissance et enfin en compétence par la suite oui.
- J : Je ne sais pas ce que vous en pensez mais clairement dans mon mémoire j'utilise une approche qualitative donc je n'ai pas envie de faire un questionnaire et de le faire passer à 300 000 personnes pour faire des statistiques, du coup, je prône beaucoup plus les entretiens et les discussions avec divers profils. À la base je voulais cantonner mon mémoire à mon stage, donc au service juridique, car au final l'idée m'est venue de là. Et puis, au fil du temps, je me sentais de plus en plus limitée, d'où mon intérêt à interroger les managers, le service RH, et grâce aux réseaux sociaux notamment LinkedIn j'ai pu tomber sur votre profil et alors je me suis dit qu'au final j'allais interroger une rubrique « expert », je vous ai mis dans une telle rubrique. Mais alors je me suis dit aussi que ça pourrait être intéressant de faire un, de ne pas me limiter à des interviews mais aussi de faire un groupe de réflexion collective pour mettre en pratique tout ce que j'aurai appris en entretiens.
- I : Ah ben c'est génial !
- J : Je ne sais pas si ça pourrait être vu comme étant une bonne source d'info, mais pour moi ça colle à mon postulat.
- I : C'est génial, en plus vous êtes dans un univers qui vous le permet donc foncez, LinkedIn a été inventé comme ça dans une fac, avec 3 étudiants au départ et ça a grossi. Moi je l'ai vu une fois en formation, c'était une formation longue durée, où on a partagé toute la doc sur un blog, il faut quand même un espèce d'administrateur car vous verrez, si vous le mettez en place, souvent on se l'approprie pas si vite que ça ce blog, les gens ont tendance à plus prendre de vous mais pas tellement à donner alors, donc il faut vraiment le faire vivre mais quand vous le faites vivre vous verrez, c'est hyper intéressant. Et puis en plus, dans votre mémoire, enfin, j'espère que vos professeurs sont ouverts, mais le mettre en pratique et démontrer que vous êtes compétente collectivement c'est à dire en mettant en oeuvre un outil collectif ça ne peut être que valorisé. Et je pense que ça peut apporter beaucoup de choses oui.
- J : Oui.
- I : Non non allez y vraiment, et je serai l'un des acteurs de ce blog quand vous le mettrez en place.
- J : hihi, ça marche, merci beaucoup.
- I : On s'auto alimentera à plusieurs j'espère.

- J : Oui, j'espère aussi, à la limite, ce que je ferai bien aussi c'est au préalable, donc voilà si vous êtes l'un des acteurs ben voilà, c'est vraiment d'interroger la personne individuellement et voir ce qu'elle me raconte après avoir travaillé collectivement.
- I : Oui, mais suivez vos intuitions vous cantonnez pas, alors à un moment donné il faudra vous limiter parce que vous devez poser un mémoire, donc ce sera votre intuition à un instant T (euh), parce que c'est comme ça, à un moment donné il faut présenter un document. Alors voilà, mais rien ne vous empêche de le continuer et moi je me souviens d'un prof de fac qui disait « ce bouquin je l'ai écrit, et si j'avais à le réécrire aujourd'hui il aurait pas du tout la même tête ». C'est normal. Donc si d'abord votre intuition c'était le service juridique et demain de l'ouvrir, allez y c'est très intéressant. Après la limite ça sera aussi votre problématique c'est le CC, vous voyez moi je l'ai traité d'une certaine façon par rapport aux sujets que j'ai lu et votre façon dont vous me l'avez demandé, et c'est de bien poser la problématique pour bien rester dans ce cadre là, car sinon, vous allez partir dans tous les sens et ça sera compliqué à synthétiser.
- J : Oui, je pense que la problématique fait partie des dernières choses qu'on modifie. Enfin, j'ai un ami qui a fait son mémoire l'année passée et qui l'a brillamment réussi, et une semaine avant de le rendre, s'est dit « ben en fait, ma problématique colle pas du tout au contenu ».
- I : Oui tout à fait
- J : Et je me doute bien, me connaissant que ça va arriver
- I : Oui, vous réajuster le titre, voilà, mais c'est important de le poser pour être en réponse avec votre contenu, voilà.
- J : Je pense qu'au fil des entretiens ça va se marquer, déjà ici, je m'étais dit « ma problématique c'était les CC au travers du regard du manager et la place des RH là-dedans ». Au final, je sais qu'en réécoutant cet entretien je me dirai « oui on en parle, mais finalement y a aussi d'autres choses qui me plaisent davantage » et donc je vais reformuler ça. Le tout est de le faire après quelques entretiens et quand même se cloîtrer à une idée. Voilà, je ne sais pas si vous avez d'autres choses à rajouter?
- I : Non, je trouve le sujet toujours intéressant, ça fait 6 mois que je suis dessus et c'est toujours passionnant. On a eu un bel échange en tous cas, c'était très bien,
- J : Oui, très très chouette, ça change mon quotidien, je suis très contente un tout grand merci.
- I : Merci à vous
- J : Hihi, bonne continuation en tous cas.
- I : A bientôt sur le net
- J : Oui, j'espère hihi. Je vous ferai part d'un feed-back
- I : Oui avec plaisir, bonne continuation et bon courage pour votre mémoire dans votre démarche.
- J : Merci beaucoup !

Nicolas A.

Professeur

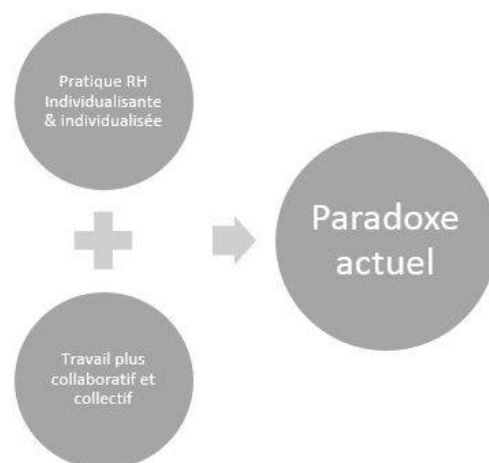
24/04/17

Skype

- J : Est-ce que vous pouvez m'expliquer ce que vous faites professionnellement ?
- N : Oui, alors tout d'abord moi je suis [enseignant chercheur à la Audencia Business school](#) qui fait partie des quelques belles écoles de management françaises et européennes. De part ce statut d'enseignant chercheur, j'enseigne beaucoup puisque j'ai pas mal de responsabilités managériales au sein de l'institution et en revanche, j'ai une activité de recherche et d'écriture assez significative. Donc j'ai effectivement fait mon doctorat sur la [thématique des compétences collectives dans un cadre de relations inter-organisationnelles](#). Les travaux sur les CC à l'époque, c'était une thématique assez émergente début des années 2000 en tous cas, c'était assez largement centré sur la question d'équipe, donc ça c'est assez classique, donc concrètement « [comment](#)

développer une CC au sein d'une équipe », de travail délimitée de façon facile. Et en prolongeant ces travaux, ce qui m'intéressait c'était de voir comment, dans quelles mesures peut-on développer ce type de compétences dans des relations clients-fournisseurs dans le cadre de la logistique du meuble.

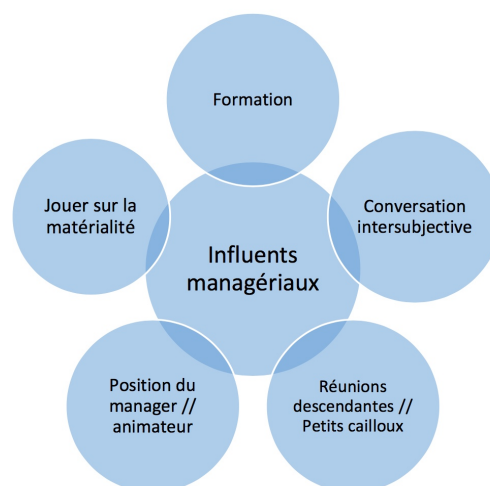
- J : D'accord, c'est chouette!
- N : Je ne sais pas quel niveau d'informations vous voulez sur mes activités ? Voilà globalement c'est ce que j'ai fait fin des années 2000, et aujourd'hui je m'intéresse plus particulièrement aux nouvelles pratiques de management à travers la chaire là que j'ai contribué à créer avec mon collègue Thibault Bardon. Et voilà mon travail qui se fait en grande proximité avec des entreprises, des dirigeants, pour réfléchir aux nouvelles pratiques de management. Donc voilà, je me suis un petit peu écarté de la thématique des compétences collectives, même si évidemment, la question du collectif s'y retrouve dans des équipes.
- J : Comment combinez vous les deux sujets ? Les nouvelles pratiques de management et le sujet des CC ?
- N : Ben je n'ai pas encore fait un travail d'articulation entre ces deux littératures-là, d'un point de vue conceptuelle du moins. En revanche, on voit bien que les nouvelles pratiques de management c'est tout ce qu'on entend dire au travers des managements collaboratifs, participatifs, bottom-up etc. Ce sont des sujets très actuels depuis 5-6 ans. Donc le scoop dans le discours est assez facile, je n'ai pas encore beaucoup travaillé sur la chose... Mes dernières études empiriques et de publications sauf celles que vous avez pu lire, que vous avez pu lire en 2016, c'est un article de synthèse issu d'un mémoire de réhabilitation, alors j'étais resté sur le focus CC, mais depuis c'est plus focus sur les pratiques de management qui renvoie à une littérature très limitée et précise, théoriquement et conceptuellement parallèle aux nouvelles technologies. Voilà je m'intéresse plus à ça, et sur les pratiques qui consistent à transformer les organisations et le travail.
- J : Qu'en est-il de la place des RH dans cette thématique de CC et de travail collectif ?
- N : Alors la place RH elle est « amphigramme » dans la plupart de mes études puisqu'on voit bien l'origine des CC, qui est le constat que durant les années 90 des entreprises ont pris le virage des CI et c'est une question de la gestion et du management des compétences, et à travers ce prisme les entreprises ont finalement mis en place une pratique de gestion des RH de plus en plus individualisante et individualisée. Or, paradoxalement et parallèlement, ce qu'on observe, c'est que le travail est beaucoup plus collectif qu'auparavant. Le virage de l'individualisation de la pratique, individualisation de la carrière-rémunération-évaluation-de l'attribution des bonus etc., alors que le travail est de plus en plus interdépendant, et donc plus collaboratif par nature, tant au sein de l'équipe, à l'interface des équipes d'une entreprise et aussi, au-delà même de plus en plus, vu que l'on voit se développer la question de la sous-traitance et de l'externalisation dans les années 90 et aujourd'hui, ce qui a engendré un focus sur la nécessaire collaboration entre les salariés d'entreprises partenaires ou contractuellement liées.



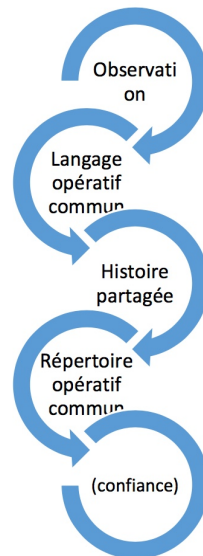
- C'est donc ce décalage de trajectoires entre les pratiques RH et la réalité du travail qui met au cœur finalement la question des politiques de RH avec un virage ces dernières années de certaines entreprises à aller plus vers le collectif avec des attributions de bonus collectives, l'objectivation des performances, etc. Euh, même si ce qu'on a observé, au nom du collectif et du travail décentralisé, beaucoup d'entreprises ont élargi ce qu'on

appelle le « périmètre managérial », donc le ratio 1 manager pour combien de personnes à manager. Il y a quelques années c'était 1/10 et à présent c'est plus 1 pour 15 voire même 1 pour 20 voire 25, donc de fait, ça transforme de manière un petit peu négative la question de gestion des carrières que j'ai évoquée tout à l'heure. Euh, puisqu'on demande plus au collectif et en parallèle on leur offre moins de relais de carrière possible, puisque le relai de carrière traditionnel c'est la promotion, donc le fait de passer manager. Donc cette question RH est centrale, et la question de leurs pratiques, ben on voit un [message/discours](#), selon moi, aux équipes en disant « [continuez de travailler de manière individuelle en faisant fi des interactions et de la dimension collective du travail, ou au contraire, l'organisation à travers ses multi-tâches invite au travail collectif](#) ? ». Et aussi dans la [formation des managers](#), je prends un exemple stéréotypé, si un manager est sur la figure du savant, de l'expert et en même temps du petit chef, ben *à priori* vous n'avez pas tout à fait les bons ingrédients pour favoriser le collectif. Cela veut donc dire qu'il faut aussi influencer sur la formation des managers.

- J : Quels seraient justement ces bons éléments ?
- N : Pour influencer sur les rôles des managers ?
- J : Oui, et justement pour découler sur ces pratiques collectives et de CC
- N : Ben il y a un certain nombre de points que j'ai évoqué dans mes papiers qui datent un petit peu maintenant, issus de ma thèse donc de 2010-2011, avec une invitation des managers à favoriser les interactions. Je ne sais pas si vous avez lu les papiers de Mathieu D. ?
- J : Non
- N : Et bien lui invite en fait, à avoir des managers qui favorisent la discussion au sens x de la chose, c'est à dire, de la [conversation inter-subjective](#), qui concrètement met en jeu la capacité des individus et membres des collectifs à aller étaler et [rendre public leur propre subjectivité au travers](#), c'est à dire ce qu'ils pensent fondamentalement [sur la manière dont on pourrait mieux travailler ensemble](#). Et donc à partir de là, le manager est là, non pas pour avoir une posture d'expert, en tous cas, pas seulement, mais aussi pour [animer les discussions, interactions sur le travail](#). Typiquement, ce qu'on voit souvent, ce sont des managers, qui, certes vont avoir [des réunions hebdomadaires avec leurs équipes, mais ces réunions vont être descendantes, et les managers durant 1h-1h30](#) vont transmettre un certain nombre d'informations, des indicateurs de performance de l'entreprise etc. [à leurs managés, mais ne vont pas ouvrir des débats sur la manière dont le collectif pourrait mieux travailler ensemble](#). C'est ce que certains appellent les « **petits cailloux** », l'idée qu'en organisation tout individu fait face à un petit caillou dans sa chaussure. Vous savez, c'est pas celui qui est très embêtant mais il fait mal à chaque fois que l'on marche. Et justement, dans l'organisation, il y a des freins, on fait face à des difficultés organisationnelles etc. qui créent un [manque de fluidité dans le travail](#). Et vous avez des managers qui osent mettre sur la table la question des petits cailloux, donc « qu'est-ce qui vous empêche de mieux travailler aujourd'hui ? De mieux vous coordonner et travailler en équipe ? » Et comment on peut, à notre niveau essayer de remédier à ces difficultés de fonctionnement qui finalement créent de la fatigue pour tout le monde ?



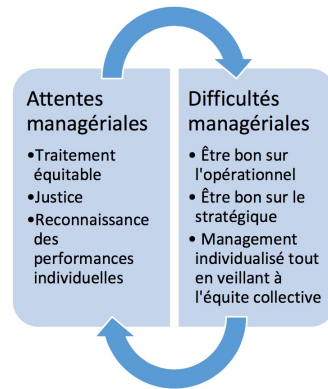
- J : (Oui)
- N : Donc ça veut dire que le **manager doit être là pour animer la discussion sur le travail**, et pas seulement être là pour contrôler et faire descendre des informations. Donc ça c'est par exemple un levier. Après ce qu'on a pu observer, c'est jouer sur ce qu'on appelle de façon un peu pompeuse dans l'académie, jouer sur la **matérialité** c'est à dire, sur, l'agencement des espaces de travail, sur le choix des systèmes d'informations, inviter à un certain mode d'utilisation des outils car les outils dans la connaissance et de façon très « ingénierique », contraignent le travail et en même temps on envoie un discours sur la façon dont on devrait travailler. Mais ce que l'on observe en pratique, c'est que très souvent, les individus et collectifs de travail vont **utiliser un outil différemment que l'intention première** de l'outil pour lequel il a été dans un premier temps conçu par les ingénieurs, cabinets de conseil, soit le management. Du coup, c'est un petit peu de l'anthropologie du travail finalement,
- J : Tout à fait
- N : Quand on observe un collectif de travail en train de travailler, c'est intéressant de constater qu'il utilise un outil de façon différente de la façon pour laquelle il avait été conçu. Et vous avez même des managers qui sont plus finaux que d'autres, et eux, ont vraiment une réflexion sur la meilleure manière d'utiliser cet **matérialité multiforme pour impliquer un certain nombre de comportements**. Si ça vous intéresse, vous trouverez la référence d'un papier à ce sujet sur mon CV, réalisé avec un certain nombre de collègues de l'école de l'extérieur dans le British journal of management, c'est comment un manager d'une institution française a utilisé la matérialité comme prolongement de sa philosophie managériale. Qui était une philosophie en contradiction avec la philosophie générale de la direction de l'entreprise.
- J : Très intéressant
- N: Je peux vous donner des clés. C'est une manière de favoriser encore une fois le collectif, sur un certain nombre de concepts, de nouvelles méthodes, etc.
- J : C'est un point que je n'avais pas encore abordé donc c'est chouette, je vais pouvoir m'y intéresser aussi. Concrètement, comment peut-on déceler les CC dans une entreprise ?
- N : C'est assez difficile, ça nécessite un petit peu de temps dans l'entreprise pour **observer les gens en train de travailler**. Et là, il faut faire ce que d'autres ont fait, c'est à dire des travaux comme ceux de **Didier Retour et Cathy Krohmer qui proposaient une typologie des signes de la CC**. Là il faut essayer de voir s'il y a effectivement ce qu'ils appellent un « **langage opératif commun** », globalement, un ensemble d'éléments utilisés dans une situation qui font sens pour le collectif mais qui ne font sens QUE pour le collectif. Ce qui renvoie à des **histoires partagées**, ils ont du vécu ensemble, donc le fait de dire tel ou tel mot fait référence à **l'histoire du collectif, en une économie de mots, on peut envoyer un signal à ses collègues et ça, c'est un indicateur comme un autre de CC**. Vous trouverez aussi ce que les ergonomes appellent le « **répertoire opératif commun** » quelque chose comme ça, c'est une dimension cognitive finalement, cognition partagée, représentations partagées sur la compréhension du process, dans lequel le travail les immerge de façon concrète. ça fait partie des quelques éléments, je vous renvoie aux différentes dimensions identifiées, je ne sais pas si vous les avez lues, dans les papiers de Retour et Krohmer, et je crois que j'en fait la synthèse dans le papier que vous avez pu lire.
- J : Tout à fait, c'est grâce à vous que j'ai pu m'y référer
- N : D'accord, super. Je ne sais pas s'ils ont écrit d'autres trucs depuis, alors Didier Retour de fait, non, puisque le pauvre homme est décédé, (euh), mais Cathy Krohmer, c'est quelqu'un de ma génération donc elle a du continuer à écrire des choses là-dessus. Sinon vous pouvez aussi regarder les travaux de Frédéric Chedotel.
- J : Super, je l'ai également mentionné
- N : Oui, ben voilà, il était l'un des premiers à parler de CC en France en tous cas. Mais voilà, pour répondre à votre question, partez avec ces différents items qui sont censés matérialiser la CC. Et puis si vous avez l'occasion de faire un petit peu d'observation, ou à travers vos entretiens d'essayer de faire parler les salariés sur ces différentes dimensions, ça devrait donner un peu d'eau à votre moulin.



- J : Tout à fait, et concrètement, comment mesurons-nous ces CC ? Une fois de plus par rapport à ces indicateurs ?
- N : La question de la mesure est une question sur laquelle je ne me suis pas du tout penché, même si on me l'a déjà demandé effectivement. Je n'ai pas forcément de réponse là-dessus, notamment sur le degré de CC qui est une bonne question, il y a aussi la question de la performance d'une CC, sur laquelle à part sur des dimensions qualitatives, je peux résumer en disant que le qualitatif n'est pas forcément celui qui a le plus d'impact, mais niveau quantitatif, il faut regarder les travaux de G. Le Boterf, qui lui est consultant et qui a du travailler sur des grilles de rationalisation de la CC. Il n'est pas mal cité, je dois citer aussi, on le cite aussi dans le monde académique, c'est un consultant ce monsieur, et dans un certain nombre d'ouvrages, il a du proposer des outils d'opérationnalisation de ces différentes dimensions dans la réalité de différentes entreprises mais moi, personnellement, je n'ai rien fait là-dessus, sur la question de la performance, même si évidemment, nous pouvons en discuter, et la mesurer. Mais quand on a un langage partagé, un répertoire opératif commun, des histoires communes, de la confiance et bien spontanément c'est pas très compliqué de concevoir que ces différents éléments facilitent le travail quotidien, et donc créent une sorte de performance sociale, économique aussi, on est plus réactif face à des situations qui pourraient devenir dangereuses, et bien, on sait les identifier plus tôt et réagir plus tôt finalement, donc c'est assez facile je pense à argumenter, maintenant, si on cherche des outils plus quantitatifs, je suis assez convaincu que G. Le Boterf vous aidera.
- J : Ok, merci. Pour revenir sur tout ça, tout à l'heure, vous discutiez des CI qui sont relativement plus évaluées et prises en compte au niveau des entreprises, en tous cas en Belgique, à mon avis en France, c'est un petit peu plus développé, ne serait-il pas super intéressant de pouvoir évaluer et reconnaître les CC au même titre que les CI puisque, comme vous le mentionniez tout à l'heure, nous travaillons de plus en plus de façon collective et collaborative ?
- N : Ah si si, tout à fait. Vous avez entièrement raison, à ma connaissance pour autant, enfin, là où je m'étais arrêté dans cette discussion-là il y a quand même 4-5 ans en arrière ce qui est beaucoup et pas beaucoup au final puisque les pratiques managériales évoluent relativement lentement, mais je en suis pas sûr qu'il y ait beaucoup d'entreprises qui aient fait un effort d'opérationnalisation de grille de compétences collectives pour vraiment les utiliser dans leurs pratiques RH en entreprise. Même si, il doit y avoir un article de Christian Defélix de 2014 dans @GRH qui est une revue belge d'ailleurs qui est gérée par l'excellent François Pichault.
- J : C'est mon professeur oui
- N : Haha, vous l'avez ?
- J : Tout à fait, depuis 2 ans hihi.
- N : Je crois que c'est 2015, lisez-le car de mémoire, il rapporte quelques cas de gestion volontariste des CC, je crois. Regardez.

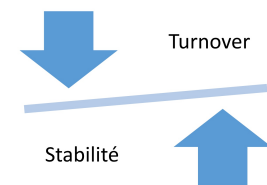
- J : Je me demande si justement ce n'était pas lui qui disait qu'essayer de faire un référentiel des CC au même titre que les CI était plus complexe dans l'idée qu'elles sont dynamiques et se créent dans l'action. Et que donc on ne pouvait pas les figer.
- N : Oui oui, tout à fait, votre réponse est bonne. Mais c'est en partie vraie pour aussi les CI, puisque la définition des CI c'est qu'elles n'ont de valeur qu'en situation finalement. C'est un ensemble de savoirs, SE, SF qui sont reconnues dans une situation de travail. Elles sont *in situ*. De ce point de vue là, si beaucoup d'entreprises se sont relativement engagées dans une pratique de gestion des compétences individuelles, (euh) **le pas à faire pour les CC, je n'ai pas l'impression qu'il soit si difficile. Mais pour revenir sur la dimension du référentiel CI et CC, ce que l'on observe beaucoup depuis 10 ans, c'est que dans le référentiel des compétences, on observe des critères qui renvoient à la capacité de savoir collaborer. Et ce, même pour des fonctions, où *a priori* on pourrait se dire que la dimension collective est peu importante.** Concrètement, sur des postes de contrôleurs de gestion, il n'est pas rare de trouver des référentiels qui intègrent ici et là, des dimensions comportementales qui renvoient vers le travail collectif. Vous trouvez beaucoup sur les fiches de CI, des gens qui ne travaillent pas avec le client, mais qui intègrent une dimension compétence comportementale. Et ça, à l'origine il n'y avait pas, c'est à dire dans les années 90, et c'est la décennie 2000 globalement qui **a vu s'intégrer ces référentiels avec des dimensions comportementales donc un petit peu collectives.** C'était un moyen aussi pour les RH de pouvoir envoyer un message clair, c'est à dire, vous pouvez être très bon dans votre travail individuel, performant et productif. Mais finalement, cette performance et cette productivité, n'a de sens que si elle s'intègre dans le collectif de travail. Et ça, vous le trouvez aujourd'hui de manière très significative. Mais encore une fois, on le voit bien, **ça reste sur une objectivation de la compétence individuelle dans la capacité d'un individu à travailler collectivement.** Et non pas dans ce que vous évoquiez donc, un référentiel de CC pour un collectif de travail défini. Mais cela dit, je pense que nous avons des choses, notamment par C. Defélix que j'évoquais tout à l'heure, c'est toute la littérature du TeamWork, littérature anglo-saxonne, mais spontanément il doit y avoir des choses proches de ce que l'on appelle ici CC.
- J : Oui, en réalité cette littérature anglo-saxonne s'axe beaucoup plus sur le coté « performance »
- N : Oui, ben voilà, la limite c'est qu'eux sont très dans le « quanti, *in fine* ». Plutôt que dans le travail en train de se faire.
- J : Tout à fait, mais ça reste très intéressant aussi, et finalement ça rejoint sur un certain nombre de points l'idée que l'on s'en fait. Je me demandais comment vous voyez le management de demain ?
- N : (Rire), C'est une grande question sur laquelle, si en France on a un éclatement de la sphère politique suite aux élections d'y hier, on voit bien qu'on a aussi un éclatement de la vision du management quoi. En France vous avez ici et là un débat sur le « **est-ce que le management de demain c'est pas justement une absence de managers ?** » avec l'injonction à être tous managers de notre propre vie professionnelle et propre vie tout court d'ailleurs. Alors vous avez quand même beaucoup de gens qui prônent cette thèse là, je ne sais si vous connaissez Gary Hamel, qui est l'un des grands penseurs en management, un peu l'équivalent de Mintzberg que vous connaissez sûrement.
- J : Oh oui oui oui
- N : Eh bien voilà, euh, sur un autre prisme qui a écrit un bouquin dernièrement, il rappelle le fait que demain il n'y aura plus de managers et que tout le monde fera du management au final.
- J : C'est un petit peu l'idée des entreprises libérées
- N : Oui, ces entreprises libérées prennent à bras le corps ce type d'avis parce que ça va dans leur sens. Moi **je ne suis pas convaincu de ça**, mais on voit bien que la figure caricaturale du manager qui existe, encore une fois, petit chef ou expert, (euh), ben, a vécu, je ne sais même pas si elle a toujours été présente de cette manière-là dans les entreprises. Ce que l'on observe c'est qu'on fait reposer sur **le manager intermédiaire et de proximité, des attentes multiformes de la part d'acteurs multiples tant au sein qu'à l'extérieur des entreprises.** Euh, je m'exprime un peu plus, globalement, on a des directions générales qui attendent de leurs managers intermédiaires qu'ils soient les garants du bien-être au travail, mais aussi de la productivité et également à même de développer des stratégies pour leurs business units, qu'ils fassent des stratégies de développement et en même temps qu'ils fassent un gros travail de reporting. Bref, les directions générales attendent énormément de leurs managements intermédiaires. Et à l'inverse, les managés attendent beaucoup des managers, qu'ils soient garants de l'équité, qu'ils soient garants donc de la justice et des mêmes traitements pour l'équipe, mais en même temps

qu'ils soient en capacité de reconnaître les performances individuelles de chacun parce que chacun travaille dans une société individualisante, et donc chacun a envie de se voir promu, de se voir féliciter, reconnaître la qualité de bon voire très bon collaborateur. **Il y a une invitation de la part de ces collaborateurs à un coaching individuel, mais en même temps, de décision équitable, de traitement juste du collectif alors même que ces managers doivent rendre des comptes à leurs supérieurs.** Ce management intermédiaire entre le marteau et l'enclume pour reprendre l'expression classique, c'est-à-dire, des deux côtés il se fait tirer dessus. Avec mon collègue, Thibault Bardon, on a écrit un petit bouquin qui est accessible sur le site de l'école, qui répond aux questions du management de demain, dans lequel, on déclare que la thèse de la fin du management ne semble pas si simple, qu'on n'y croit pas. En revanche, après on évoque que globalement les managers intermédiaires doivent répondre à 5 équilibres, 5 tensions sur lesquelles il faut répondre individuellement, et qu'ils puissent réfléchir à leurs propres pratiques de manager. Je ne les ai pas toutes en tête mais y en a une entre le stratégique et l'opérationnel. Il faut qu'il soit très bon sur l'opérationnel mais qu'en même temps ils aient une stratégie de développement pour leurs équipes. Or, on voit qu'il y a des managers très « dans la **stratégie** », dans tels cas ils ne comprennent pas du tout les réalités terrain, et à l'inverse, d'autres très « dans l'**opérationnel** » et qui n'arrivent alors pas à développer des stratégies donc qui se font taper sur les doigts par la direction. C'est une première tension à gérer. Il y a une deuxième tension au niveau de l'individu et du collectif, c'est-à-dire, faire du management individualisé tout **en ne perdant pas l'enjeu d'équité collective à avoir.** Il y'a d'autres dimensions, mais je ne les ai plus en tête. C'est des tensions des équipes sur lesquelles les managers intermédiaires doivent se poser et réfléchir mais pas tout seuls, car ces managers sont assez laissés pour compte par la direction, de façon globale hein j'entends, pour différentes raisons. Une première est que ces individus deviennent managers non pas parce qu'ils ont l'âme d'un **manager d'animer des équipes** mais parce qu'ils étaient très bons de façon opérationnelle, et pour ça, on leur a octroyé la place de manager et eux ont accepté parce que la situation actuelle de gestion des carrières est faite pour que on est d'abord opérationnel puis on devient manager, c'est une promotion. Y a un nouveau statut, une revalorisation salariale etc. Donc ils deviennent managers pour de mauvaises raisons ces managers, alors, à la fois eux dans leur acceptation du poste, et la direction générale et **RH dans le fait d'identifier des personnes pour devenir manager**, parce que c'est un bon expert du métier. Premier levier sur lequel le RH, typiquement votre sujet, doit réfléchir en fait. Euh, le bon manager c'est pas le bon expert. Il y a un premier levier, le deuxième est par rapport aux **formations**, on constate que les cadres et managers les plus formés sont des managers qui ne font quasiment plus de management, souvent les seniors managers plus que les middle managers qui ont droit à du coaching, à des sessions de formations individualisées, qui ont le droit de faire un travail réflexif sur leurs propres façons de manager, c'est un investissement important pour l'entreprise mais finalement ils font moins de management, plus de politique, de prise de décision structurante, mais pour beaucoup, ils ne font plus quotidiennement du management, ou alors ils font du management des managers, qui est à un autre niveau encore. Alors que les managers intermédiaires eux on va les former à par exemple, comment produire un entretien d'évaluation, c'est très important mais très insuffisant pour faire du management au quotidien. Et sur les chiffres que l'on a récupéré pour la France, on a pu identifier comme ça des distorsions et paradoxes entre ce qui était demandé aux managers intermédiaire et les moyens que les directions et RH mettaient sur la table pour **accompagner les personnes dans leurs pratiques managériales.** Enfin, le troisième levier je pense que c'était l'**invitation au droit à l'échec**, où on se rend compte que les cultures latines francophones sont, ont peu de **culture de l'échec**, alors ça vaut pour le management intermédiaire et pour les managers pour leurs équipes. Quand on prend des initiatives, qu'on se rate et qu'on se voit retirer notre promotion de fin d'année, ça n'invite pas à la prise de risque. C'est un enjeu de culture organisationnel, comment des gens dans la libération d'entreprise que vous évoquiez, font l'apologie de l'échec. tout un discours sur « et vous combien de fois vous avez échoué aujourd'hui, et puis le nombre est élevé, plus c'est positif » ça renvoie à des dimensions de **culture organisationnelle**, l'objectif n'est pas de se rater un maximum de fois sur une journée mais qu'il y ait un droit à l'erreur. Tant qu'on ne fait pas deux fois la même erreur, c'est un levier de réflexion intéressant. Je vous invite à aller lire le bouquin, c'est très intéressant parce que ça répondra plus à votre question.

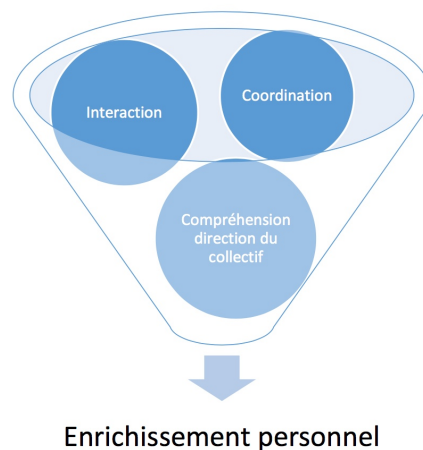


- J : Euh, est-ce que justement cette culture d'échec est indispensable au développement des CC?
- N : Indispensable je ne sais pas, mais en tous cas elle est la **bienvenue dans une certaine mesure, ça fait partie de la question de la confiance qui peut régner entre les membres d'un collectif**, moi c'était plus des équipes quand je travaillais sur la compétence collective; j'avais souvent des individus qui me disaient, en fait, c'est un signal du degré de confiance finalement ce droit à l'échec, cette personne a raté mais c'est pas grave car je sais qu'elle ne se ratera plus, **j'ai suffisamment confiance en elle, elle me l'a prouvé assez souvent pour considérer que si elle s'est raté une fois, elle ne se ratera pas deux fois**. Du coup, vous voyez bien que c'est un élément intéressant et **positif pour créer de la confiance**, ça fait partie de la construction des CC. à l'inverse, dans ce même collectif, j'avais des individus qui me disaient que telle personne était **pas fiable, qu'elle s'est raté une fois et que demain elle va potentiellement se rater une seconde fois** sur la même situation. Euh, là on voit que le droit à l'erreur a ses limites aussi, et à force de trop en faire, la confiance n'est plus ce qu'elle était. Et donc, on ne s'appuie plus sur son collègue et dans tels cas, la CC est impactée forcément.
- J : D'accord, avez-vous d'autres facteurs bloquants au développement des CC à mentionner ?
- N : Euh, facteurs bloquants, d'un point de vue organisationnel, indépendamment des individus, j'imagine que c'est pareil en Belgique, on voit bien que la gestion des CC pose la question du **turnover**, donc quand on a des entreprises qui ont du mal à fidéliser les collaborateurs, le haut taux de **turnover** remet en cause la question des CC. Attention que je dis ça, **mais je ne prône pas non plus une grande stabilité pendant 20 ans des mêmes individus**, mais c'est un **frein aux CC quand tous les 6 mois vous avez quelqu'un de nouveau qui arrive**. Donc effectivement, derrière il y a la question de la capacité à fidéliser les salariés. Une personne qui par exemple n'est plus dans l'équipe et se retrouve demain dans la périphérie, et bien, elle va quand même continuer à avoir une **représentation partagée du travail, et ce travail, comme on l'évoquait tout à l'heure est plus collectif au sein d'une même équipe/département mais aussi en inter-service/inter-entreprise**, quand on parvient à fidéliser des gens au sein d'une même organisation, on favorise le **langage partagé, le répertoire opératif commun, de la confiance etc**. Euh donc cette question de stabilité est un sujet réel, mais l'anecdote pour illustrer ça, je pense que c'était 2008 ou 2009, j'ai présenté un papier à une conférence internationale je pense que c'était en Italie, il y'avait beaucoup d'américains dans la salle et j'avais cet argument, ou cet enjeu de stabilité à l'intérieur ou à la périphérie proche de l'entreprise, et bien, ils m'interpellaient sur le fait que c'est peut-être vrai en France, parce qu'en France finalement avec le droit du travail, les gens restent dans une boîte durant 20-30-40 ans, mais chez nous aux USA tous les 6 mois ça change donc ça ne peut pas marcher, c'est une question de fond, et c'est contextuel, dans toutes les organisations ça ne peut pas marcher. On sait très bien que les entreprises avec un haut turnover, sauf à le vouloir ex. dans l'audit, c'est pour tous les autres, il y'a une problématique de performance derrière, quand on a un turnover de 7-8% c'est problématique. C'est un sujet! Après il y a des CI, c'est la capacité, quand **on parle de CC au travers la conversation, interaction, discussion, ce jeu de la capacité individuelle à mettre en mot sa pensée, travail cognitif, et or, on rencontre beaucoup de salariés surtout dans les équipes très opérationnelles**, pour qui ça ne va pas de soi de mettre ça en mot au travail. En fait, c'est couteux pour eux de mettre en mots le travail, car ça demande un effort cognitif, réfléchi supplémentaire. quand on a des individus qui ont du mal à exprimer leurs pensées, c'est potentiellement négatif pour le bien du collectif.

Potentiellement j'ai dit hein, je ne suis pas binaire là-dessus, ça peut aussi être un sujet. En gros, c'est la capacité individuelle à travailler collectivement quoi, on peut citer dans les différentes lectures, beaucoup d'auteurs.



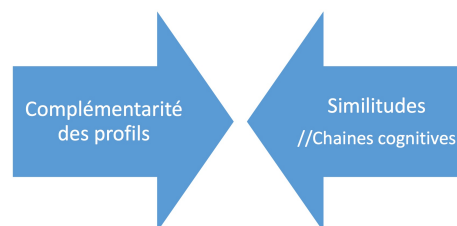
- J : Quels impacts aurait la reconnaissance des CC au niveau de chacun ?
- N : C'est-à-dire ?
- J : Est-ce que l'idée de travailler collectivement aurait un impact sur ses propres compétences individuelles ?
- N : Ah oui, je pense profondément oui ! Fin, assez naturellement, quand on interagit avec autrui on est souvent amené à être enrichi par ces interactions et quand on travaille régulièrement avec une autre personne on est amené à comprendre comment autrui réfléchit, agit, se comporte, énonce, met en mots et donc, y a profondément des incidences positives en termes de développement individuel et personnel. Et puis, le travail de coordination, collectif, souvent ce que j'observe, c'est qu'il est collectif par moments ce travail, mais pas tout le temps, et donc, quand ces moments riches de coordination, sont vifs, ça permet à chacun de mieux faire son travail car ils comprennent le sens de direction, « quel est le projet collectif? », ce vers quoi le collectif tend, ça permet de mieux comprendre ce qu'on doit faire et donc d'être mieux dans ses bottes et probablement d'être mieux évalués par ses managers. Mais donc forcément, on apprend, on se porte mieux et travail mieux, en tous cas c'est le sens vertueux de la chose.



- J : Que pensez-vous du transfert des CC ?
- N : Alors ça renvoie à une littérature du transfert des connaissances et des compétences, on a une littérature très riche. Je vous invite à lire un article de Nonaka et Takeuchi sur le savoir tacite et explicite. C'est un article des années 94, un grand classique, mais qui pose la question du transfert des connaissances et des compétences, par **extrapolation** nous pouvons le faire s'ils ne le font pas. Mais qui montre, questionne les différentes manières de transférer des connaissances, entre le fait d'observer autrui en train de faire, une manière de transférer, une autre façon est de discuter, à travers l'énonciation, donc ce n'est plus du tacite mais clairement de l'explicite, c'est la construction du sachant finalement qui apprend comment faire les choses. Puis après on a les méthodes classiques de l'extrapolation du transfert des compétences, pour savoir faire du travail. On est dans de la standardisation forte. C'est souvent à l'interface de ces différentes formes d'apprentissage que se jouent la question du transfert en réalité, voilà ce que je peux vous répondre là-dessus. Mais lisez l'article de Nonaka, ça devrait vous apporter des réponses supplémentaires mais plus largement c'est toute la question du management

des connaissances, c'est très vaste mais cette question du transfert est très importante et vous avez raison de la poser.

- J : Oui, parce qu'en fait, l'idée c'était de voir les compétences individuelles, ok, à ce niveau là ça va, je sais me positionner, mais alors les CC c'était plus complexe dans le sens où selon moi, une fois qu'un individu quitte le groupe pour aller dans une autre entreprise, perd un peu cette dimension collective puisqu'il n'est plus avec les mêmes individus.
- N : Oui mais après, il y a un autre individu qui arrive, et c'est ce qui fait que la **dynamique est fragile**, et là, vous avez des travaux autour de la question de la **diversité**, même si c'est pas concrètement votre sujet, mais l'enjeu de la diversité et d'avoir des équipes diverses. Et là, on a des études qui montrent en quoi **la diversité est positive pour le collectif, l'innovation etc.** Mais pour vous c'est aussi la question du design du collectif finalement, qui est un sujet lié au turnover. Et puis au transfert oui... Je suis moins propice là dessus je suis moins équipé pour approfondir le sujet, mais encore une fois, aller voir Nonaka et Takeuchi, et puis, l'article de Frédéric Chedotel je ne sais pas si je le cite, et si vous l'avez lu...
- J : Si si, je l'ai mis dans mes références et ça vient de vous.
- N : Ah ben voilà, elle en a fait plusieurs, elle a écrit un article en anglais, article de 2004 « Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe », identification de la coopération et elle pose la question du design d'une équipe. Elle a peut-être fait d'autres choses depuis, je ne sais pas, mais l'article est un petit peu ancien mais vous savez, dans le monde académique, 10 ans c'est hier.
- J : Est-ce que justement, pour revenir là-dessus, est-ce que les CC seraient valorisées davantage par la complémentarité des profils ou par des profils similaires ?
- N : Euh, la réponse est **au milieu**. C'est à dire que raisonner en complémentarité c'est très bien mais qu'en réalité, **on a des fois des individus qui ont du mal à se comprendre parce que justement, ils n'ont pas les mêmes chaînes cognitives, les mêmes chaînes de pensée.** Euh, donc, si sur le papier c'est bien, dans la pratique ça peut être plus compliqué. Maintenant, pour la créativité, la diversité peut aider un peu quoi, pour autant ce qu'on observe beaucoup, et même des entreprises qui font attention à la diversité des profils, la réalité, par exemple dans un cabinet de conseil, tous leurs consultants juniors en France viennent des meilleurs business school, donc en gros, il y a quand même une forte homogénéité des carrières professionnelles. Moi pour les collectif de travail plus opérationnel que j'ai pu observer, souvent, dans la même tranche d'âge de 10 ans d'écart, ils avaient tous le même niveau de diplôme, bac +2 ou bac + 3 donc une réelle similitude. Mais en fait c'est tout bête hein, mais à partir du moment où vous mettez ensemble des gens qui ont suivi **des études sur des mêmes sujets dans des institutions qui fonctionnent plus ou moins de la même manière, et bien vous avez une réelle similitude, on est vite à une homogénéité même si elle n'est jamais pure.** Mais en fait, pour répondre à votre question, je pense que **la réponse se trouve clairement au milieu.** Trouver des gens qui sont capables de se comprendre, mais qui n'ont pas les mêmes types d'expertise.



- J : D'accord, on a presque fait le tour de mes questions. Je me demandais, même si je pense connaître la réponse suite à ce que vous m'avez dit tout à l'heure, si selon vous, la thématique des CC est un sujet hyper actuel ?
- N : Oui, je pense fondamentalement qu'elle est **hyper-actuelle**, cette notion parce que l'enjeu derrière indépendamment de l'instrumentalisation RH qui est un sujet quand même, se joue l'enjeu du travail **collectif, collaboratif, euh même participatif dans des environnements sans manager.** Donc elle est encore plus actuelle qu'y hier, c'est certain. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder ce que l'on trouve dans la presse sur les entreprises sans managers, les équipes autonomes, l'autogestion, etc. euh, et donc trouver des gourous en management qui prônent le collectif. De fait, et c'est une réalité du travail, en France on a un organisme étatique qui s'appelle la DARES et qui tous les 5 ans, réalise une étude, il lui faut 2 ans environs pour traiter l'étude, donc

le dernier rapport date de 2013 ici, qui doit s'appeler « conditions de travail, rapport 2013 » un truc comme ça, et vous avez, notamment des items sur les sentiments des salariés français de l'évolution de l'interdépendance de leurs activités, c'est-à-dire du caractère contraignant de leur quotidien par d'autres collègues, services voire même des clients. Ce qu'on observe là dedans, c'est que c'est en augmentation constante depuis des années ce **sentiment d'interdépendance**, donc si le travail est plus interdépendant, c'est qu'il est aussi plus collectif en fait. C'est une grande actualité, ça invite les managers, les dirigeants, les RH à réfléchir sur les meilleures pratiques, les meilleurs outils etc. pour valoriser ça justement. Et vous avez du coup des autres entreprises, notamment libérées, sur lesquelles on peut être critique sur un tas d'égards, qui ont transformé leur politique d'attribution des bonus par exemple. Certains ont dit qu'il n'y avait plus de bonus individuels, tout le monde touche la même chose dans l'entreprise, d'autres ont dit au nom du collectif, euh, ont laissé le choix aux équipes voulez-vous « de l'individuel et du collectif, que du collectif ou que de l'individuel », certains ont dit, non, on veut que du collectif à part égal, d'autres ont dit « on veut du collectif mais aussi de l'individuel » par contre c'est nous salariés et membres de l'équipe, qui désignons qui mérite d'avoir un bonus individuel », et tout ça au nom du collectif, ça peut être extraordinaire ou complètement manipulateur, je vous laisse juger, mais mon propos c'est de vous faire partager ces pratiques. Globalement, si c'est la part des bonus individuels restent majoritaire, le budget accordé me semble t-il a diminué en pourcentage par rapport aux **bonus collectifs**, en France en tous cas, ce qui montre bien que beaucoup valorise ce collectif. Et ça on peut aussi le dérouler dans d'autres dimensions, sur **les pratiques de recrutement** aussi, un certain nombre d'entreprise **intègre les collègues dans le recrutement des futurs collègues**, et ça, ça existait peu il y a 20 ans, on le voit de plus en plus, alors certes Google & Facebook le font mais tout le monde n'est pas Google ou Facebook, on voit ça de plus en plus en TPE et PME, des entreprises moins fashion que Google. On valorise donc le collectif pour recevoir leur aval, et là on peut tirer plusieurs ficelles sur divers **items RH, promotion, formation, recrutement** par exemple sur lesquels la dimension collective est très implémentée.

- J : Est-ce que vous pouvez dissocier le management des CC au final ?
- N : Oh difficilement, clairement l'un des rôles du manager, c'est bien d'être un **animateur du collectif**, ça veut dire beaucoup de choses au final, mais c'est un réel sujet aussi. Si le manager n'est pas l'animateur, qui va le faire ? Et quand il ne le fait pas, souvent on a des équipes en souffrance. Je peux vous renvoyer à ce niveau là à un collègue, Mathieu Detchessahar, en 2010 et il y a deux autres collègues qui s'appellent Devigne, et l'autre, Stimec, qui ont publié dans la revue Finance, Contrôle et Stratégie, et qui s'appelle « les modes de régulation du travail », par régulations, ils utilisent des travaux de la théorie de la régulation de Rhéno, et donc ils ont 3 études de cas avec les différents types de régulation de Rhéno, et montrent que la régulation conjointe, donc à l'interface du caractère autoritaire et les équipes autonomes, donc régulation autonome qui est les équipes livrées à elles-mêmes avec un manager qui n'est pas là, c'est sûrement la meilleure méthode, dans cette régulation conjointe, le manager anime et arbitre, et décide quand il faut, mais anime aussi le collectif pour qu'il y ait des discussions sur l'organisation des salariés au quotidien, c'est un article de 2010 et il avait fait aussi un article mais sans les deux autres, un article dans la même revue en 2002, qui s'intéresse à la mise en place des équipes autonomes euh, c'est deux articles qui ne traitent pas directement de la CC, même si dans les équipes autonomes on s'en rapproche, et ils posent la question de la régulation dans ces équipes de travail et du contenu du management dans cette régulation. Voilà, c'est quand même assez proche. Je pense que ça vous dit des choses, même l'article de 2002, sur une grande modernité au final sur ce travail collaboratif est au coeur de ce qu'on a observé en 70.
- J : Merci, c'est intéressant car on a pas toujours les mêmes auteurs, quoi que François Pichault en connaît un bon nombre (rire)
- N : Oui je pense oui, surtout que François, même si je ne le connais peu, uniquement par écrits interposés, doit connaître Mathieu Detchessahar car ils sont de la même génération, donc voilà.
- (Discussion personnelle, éloignée de l'objectif de la conversation)
- J : Je ne sais pas si vous avez d'autres choses à ajouter ?
- N : Non, je pense qu'on a parlé de pas mal de choses,
- J : C'était très enrichissant, merci beaucoup !
- N : Merci beaucoup à vous, et bon courage ainsi, surtout si c'est la dernière ligne droite, il faut souvent mettre un coup de collier, donc voilà. Si vous avez un master RH, vous n'êtes pas là pour faire de l'admin et de la paie.

- J : Je pense aussi, maintenant, c'est parfois un passage obligé avant d'arriver à des choses plus sympathiques. Je pense que c'est une question d'opportunités et de volonté, le savoir-être passe avant tout.
- N : Oui, après je connais peu votre marché d'emploi, mais c'est pas très grand donc vous pouvez même venir vers la France et le Luxembourg. Merci ! Et tenez moi au courant, je serai content de voir à quoi vous amène votre travail sur le sujet.
- J : Parfait, vous le recevrez en juin si tout se déroule comme prévu, merci mille fois pour votre disponibilité et votre apport.

Christelle M.

Jobcoach

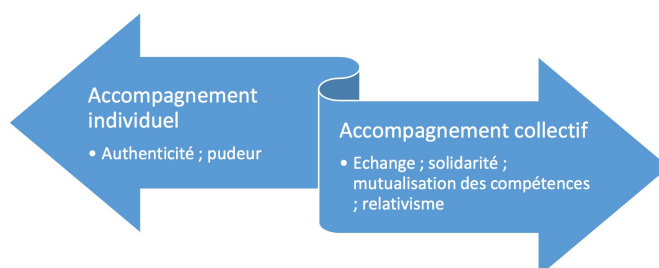
24/04/17

Entreprise

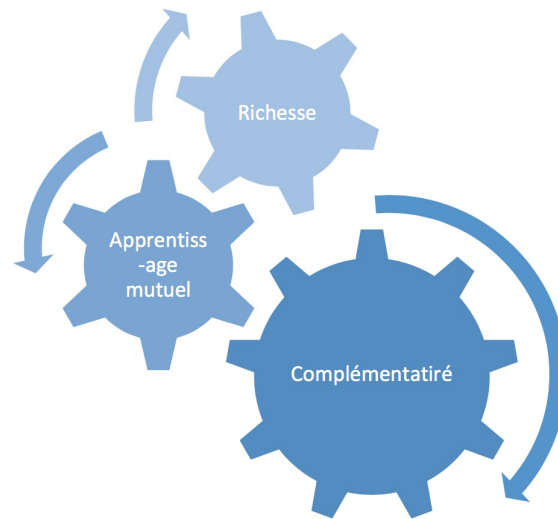
- J : Pouvez-vous me parler de votre activité professionnelle ?
- C : Alors, ce que je fais ici c'est en changement, donc je vais peut-être vous expliquer aussi ce que je faisais avant car c'était sûrement plus en lien avec le sujet. Donc j'avais un **rôle d'accompagnement**, donc on a reçu 270 travailleurs qui venaient d'Arcelor Mittal suite aux accords sociaux, et l'objectif c'était de **les accompagner et d'essayer de les réinsérer**. Donc dans ce processus il y avait des formations, des entretiens individuels et enfin, des ateliers collectifs. Euh, on a laissé toute une partie **d'atelier collectif** à Galilei, la branche d'outplacement de Randstad, moi j'étais plus sur les entretiens individuels et sur d'autres ateliers, maintenant qu'on a fini avec ces travailleurs là, on a une quarantaine d'entreprises qui sont membres et qui ont des besoins de recrutement, donc **je vais recruter des personnes pour les réinsérer dans ces entreprises, donc j'ai un rôle de recrutement/sélection** depuis analyser la demande, publier les offres, trier les CV etc. puis on fait passer des tests, on fait des débriefings avec le candidat et si tout ça est validé, alors on envoie un rapport détaillé aux sociétés pour faire en sorte qu'ils prennent la peine de rencontrer les candidats, et qu'ils les engagent si possible (rire)
- J : Oui, ça ne doit pas toujours être évident
- C : Non, mais voilà nous on essaie, mais malheureusement on a pas de garantie de résultats, et on essaie aussi d'envoyer des candidatures de façon spontanée, donc même si on a pas de demandes, on essaie de faire en sorte qu'ils se penchent sur les profils, et toujours dans le but de réinsertion professionnelle pour rester dans les objectifs de départ d'X.
- J : Justement, vous êtes à combien de candidats remplacés ?
- C : On est à 70% de réinsertion, d'autant plus que parmi eux, il y a des gens qui étaient en incapacité de travail, en maladie de longue durée et qui n'étaient pas aptes à retravailler, d'autres personnes ne souhaitaient pas retravailler car ils étaient près de la prépension, car chez Arcelor c'était 52 ans la prépension, et donc des gens qui ont été licenciés à 51 ans et demi (rire) et qui ont frôlé ça de quelques mois. Et c'est compréhensible hein, quand vous arrivez sur la fin et que vous décomptez en termes de mois et que du jour au lendemain on vous dit qu'il vous reste 10 ans ben... Donc voilà, et des personnes qu'on n'avait pas sélectionnées non plus en fonction des compétences et tout ça, donc euh... vraiment tous types de personnes avec un certain taux de réussite, et c'est ça qui nous a donné la motivation de continuer et de faire quelque chose de cette structure-ci en se disant, ben voilà, on a fini notre mission, et chacun rentre chez soi.
- J : Vous m'avez de compétences, et donc, sur base de quelles compétences sélectionnez-vous les candidats ?
- C : Ici, évidemment on fait toujours attention aux offres d'emploi et aux compétences plus techniques qui sont demandées, mais sinon, parce que ce qui est plutôt récurrent dans les entreprises ce sont plutôt les compétences comportementales, les savoirs-être, l'attitude, la motivation, la proactivité, la régularité, la présence etc. C'est je pense quelque chose dont vous avez déjà entendu parler...
- J : Oui oui, tout à fait, savoir, savoir-être et savoir-faire
- C : Oui, ben voilà, les entreprises disent de plus en plus ben voilà, les compétences techniques, ça s'apprend, une personnalité on ne la change pas quoi... La personne qui n'est pas fiable, on ne va pas la changer du jour au

lendemain quoi, donc ça c'est vraiment important. d'autant plus que nous, on a un rôle d'intermédiaire donc si on présente des gens qui au final sont foireux, faut pouvoir parler de ça aussi, ben y a pas que ça évidemment, mais c'est un exemple, ben on est décrédibilisé aussi quoi. C'est vraiment des points d'attention et on prend donc des références, on téléphone aux anciens employeurs tant au niveau technique qu'au niveau fiabilité, etc. Et on fait aussi passer des tests, dont le fameux questionnaire de personnalité notamment, qui permet d'avoir différentes informations, c'est un outil en plus pour pouvoir discuter de ça aussi avec le candidat. Et aussi de pouvoir leur dire « tiens d'après le test vous êtes plutôt comme ci, comme ça, qu'en pensez-vous, est-ce que ça vous correspond ou pas du tout ? », on demande vraiment leur ressenti comme ça on aborde au moins le sujet. Dans un entretien classique, touchez à la personnalité c'est plus difficile ou alors on pose les questions bateaux tels que « citez moi vos 3 qualités, vos 3 défauts » mais ça c'est hyper préparé donc euh, c'est peu révélateur, et donc plus intéressant de cibler des choses plus précises qu'un test est venu soulever et venir vérifier ça avec la personne.

- J : Oui, tout à fait. Est-ce que ça rentre aussi dans tout ce qui est collectif, activités de groupe etc. ?
- C : Les tests, non. Les tests sont gardés uniquement pour les entretiens individuels, parce que justement c'est fort personnel. Et parfois on a des gens qui nous disent, « ah ben non, je ne m'y reconnais pas, je ne suis pas du tout comme ça » parfois sur la défensive, ou disent « ah ben toute façon moi je n'y crois pas », (rire) peu importe, ils ont droit de ne pas y croire mais moi non plus je ne crois pas ce que me dit une machine mais je veux bien croire toute une série d'éléments qui en ressort par rapport à ce que vous me dites. Donc la procédure *telle qu'on la fait pour le moment est individualisée, ce qu'on fait au niveau collectif, c'est plutôt les activités, les ateliers de recherche active d'emploi, d'abord les ateliers sur la gestion du changement, ça c'était délégué à Galilei*, vraiment au tout début quand ils viennent de se faire licencier. Et là, l'importance du collectif est énorme, on montre par exemple des courbes de changement, je ne sais pas si vous en avez déjà entendu parler ?
- J : Si, tout à fait.
- C : Et montrer que c'est très individuel, que les gens ne réagissent pas de la même façon, pas du tout avec le même rythme etc. Que donc à un moment donné tout le monde fait la boucle mais pas du tout au même rythme, et pas forcément descendre aussi bas enfin bon.. Et le fait de pouvoir partager des expériences, chacun sort un peu de son ruminant intérieur et voir que le collègue d'à côté, même s'il a l'air d'un grand ours, ne le vit pas spécialement mieux, et voilà quoi. Pouvoir relativiser.
- J : Concrètement, avez-vous l'impression que l'accompagnement devrait être plus collectif à l'avenir ?
- C : Non, fin, je pense qu'il n'y a pas d'intérêt à être collectivisé, il y a des choses qui doivent rester individuelles, enfin dans mon rôle de conseiller en orientation etc. on a pas le même rapport, même quand on arrive à développer une grande *confiance* au sein d'un groupe, après en individuel il se passe d'autres choses aussi. Il y a des choses qui ne se disent pas en collectif, et c'est normal, il faut respecter la pudeur de chacun, et en individuel on peut encore plus voir la personne dans son vrai jour, parce qu'elle ne joue pas un rôle comme devant les autres. L'individuel est très intéressant, et pour moi, dans toutes les formations, les coachings etc. que j'ai donné, j'ai toujours trouver très intéressant le mixte des deux parce que l'un complète l'autre, et donne des choses totalement différentes sur la personne. Voilà, *le collectif permet un échange, et tout l'aspect solidarité, et permet de se situer par rapport aux autres, de relativiser, de mutualiser les compétences, pouvoir mieux avancer, chacun se dit « ben tiens, moi je suis plus doué la dedans, toi tu es plus pour ça etc. »* si c'est pour mener un projet ou quoi. Mais chacun s'organise même quand il n'y a pas de projets à mener, chacun interagit et échange. Bon, parfois il y a des échanges moins positifs, dans un groupe, il peut y avoir des conflits, etc. Il faut en faire quelque chose. Mais j'ai toujours trouver ça très constructif.



- J : Est-ce que vous, dans votre activité, vous avez à travailler avec les autres, avec vos collègues ?
- C : Euh, on **travaille tout à fait ensemble**, on doit très régulièrement et quotidiennement s'informer d'où on en est. Surtout qu'on est 3 jobcoaches, et entre nous 3 on voit certains candidats, on a diverses demandes et on peut chacun avoir un candidat ou une demande qui correspond à l'une ou l'autre collègue, car on se répartir les portefeuilles entreprises. Tout le temps entre nous 3, puis on a un collègue commercial qui ramène les demandes aussi, donc là aussi on doit échanger et communiquer. Il ramène une demande d'une entreprise, on fait part de nos candidats etc. Et nous, quand il va dans une entreprise on lui dit, ah ben tiens prends le CV de ce candidat-ci et propose le spontanément. Et avec les autres membres de l'équipe, à différents niveaux, oui on est tout le temps dans l'échange, dans la communication etc.
- J : Et ça apporte une valeur ajoutée à votre travail le fait d'interagir et de communiquer ?
- C : Oui, il faut. **Si on cloisonne trop les activités, on va passer à côté des opportunités, on ira pas loin, donc on est obligée chacune d'avoir, de pouvoir connaître ce que chacune fait etc. Et au delà, on se répartir des choses en fonction de nos compétences et de ce que l'on aime bien.** On est 3 personnes avec des préférences et des personnalités très différentes, toujours le cas mais ici, ça se remarque fort. On apprécie et on a des connaissances variées, l'une est plus commerciale elle vient de l'interim, l'autre plus dans l'administratif, très rigoureuse, précise etc. Et moi qui suis plus dans la communication, les formations etc. Et donc, ben, on a conscience de ces différences-là, et au lieu de dire qu'on fait la même chose, on se répartit des choses. On sait que quand on échange, on n'a pas la même chose, notamment dans les rapports qui sont faits différemment. Ex. on fait des séances d'informations pour promouvoir nos activités et les candidats, qu'ils n'hésitent pas à postuler etc. Cet après-midi une collègue va chez Technifutur, dans des séances de réinsertion etc. Et là, on se répartit l'info, mais vu que j'ai plus l'habitude de parler en public et que mes collègues aiment moins, je m'en prends plus des formations. Voilà, on essaie de se dire qu'on a le même boulot mais qu'on répartit pas les choses de façon égale.
- J : Oui, c'est clairement de la **complémentarité** quoi
- C : Oui, c'est ça ! On se dit, ben ok, on est toute les 3 différentes, on a différents atouts, alors disons nous qu'on soit complémentaire plutôt que de faire la même chose dans notre coin.
- J : Ca vous permet d'apprendre tous les jours de votre collègue quoi ?
- C : **Ah oui oui oui**, chacune, ben voilà par exemple, j'ai une collègue qui est venue en formation avec moi, ben elle n'avait jamais donné une formation, et je lui ai dit qu'il fallait qu'elle se lance, et elle m'a dit « ok aujourd'hui je t'écoute et demain je me lance », on avait deux jours, je dis Ok, et elle a vraiment **écouté tout ce que j'ai dit, elle a tout donné, etc.** Et après elle m'a dit, « Oh mais tu formules de belles phrases, t'expliques bien, t'es à l'aise, tu vas te mettre devant », elle a vanté mes qualités, mais c'est une question d'habitude en tant que formatrice je l'ai fait plein de fois, c'est mon job donc euh... Heureusement que je me sentais à l'aise. Et elle a **présenté le lendemain de façon beaucoup plus structurée, elle suivait ses notes etc. Mais voilà, elle a fait ça hyper consciencieusement, elle l'a bien fait même si c'était différent.** Elle envie ma facilité à ce niveau là, et moi, quand je lis son rapport je suis là « Hen! elle a du passer un temps monstre, c'est hyper précis, nickel », et voilà, on est... Pareil, je vais envier la collègue commercial de décrocher son téléphone, de demander des infos supplémentaires où là, moi je suis plus, j'ose moins quoi. **Donc voilà, on est complémentaire et c'est riche quoi !**



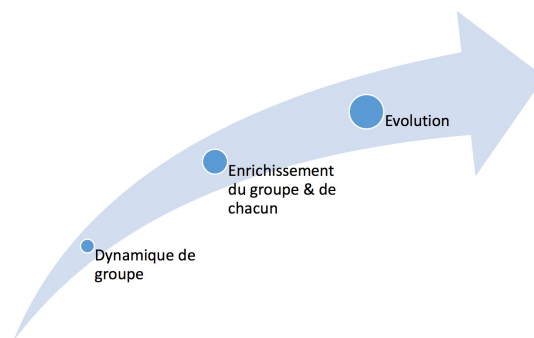
- J : Ah oui, tout à fait, je pense aussi. Qu'est-ce qui selon vous, va permettre des interactions et des échanges aussi riches ?
- C : Il faut en **parler**, c'est important. On a eu quelques clashes justement par rapport à nos différences, enfin, plus en particulier avec ma collègue plus à l'aise administrativement, parce qu'on est fondamentalement différente, même au niveau tempérament, et ça a clashé au début par ce que pour elle j'étais trop dispersée, pas assez rigoureuse, et oui, parfois je fais plein de choses en même temps, je déborde un peu et voilà je me dis que voilà, ma collègue est pas là, je prends ses coups de fils, j'essaie de l'avancer un petit peu et voilà. Et en fait, (euh) de manière spontanée, pensant bien faire, et elle qui est très cadrée, rigoureuse, précise etc. Ben l'a très mal pris, en fait, elle m'a pas remercié d'avoir géré la situation à sa place, mais elle me l'a surtout reproché, elle m'a dit « tu n'as plus intérêt à faire ça, euh, c'est à moi de le faire, ne mets pas ton nez dans mes affaires », j'ai pris des initiatives qu'elle m'a reproché, mais voilà, le fait d'en avoir discuté clairement, je sais que voilà, je lui laisse ses trucs et je demande avant. Et c'est très important **d'en parler parce que si au début si on a pas conscience du fait que cette complémentarité peut être une richesse**, on risque de s'énervier et voilà. Maintenant ça va, on respect chacune comment est l'autre, et on fait avec. On ne se braque pas, parce que parfois quand c'est conflictuel dans une équipe, enfin, pour moi, c'est terrible, j'accorde énormément **d'importance au climat, à l'ambiance** etc. c'est presque aussi important que le travail en lui-même... Et voilà, on a été fort malheureuse la semaine quoi... Jusqu'au jour où ça a explosé, qui fait que maintenant c'est beaucoup plus constructif, mais c'était important d'en parler et de dire qu'on est pas les mêmes et qu'on a des atouts dans des domaines différents, **utilisons les plutôt qu'être mal parce que l'autre ne fait pas comme nous** etc.
- J : Oui c'est important, qu'est-ce qui fait que le climat est ainsi ici ? Vous avez quelqu'un qui vous coordonne ?
- C : On a un responsable qui nous chapeaute toutes les 3, à qui on peut discuter de certaines choses, mais voilà, on sait le faire sans lui. C'est vrai que quand il y a eu ce problème, moi je n'aime pas les conflits, j'essaie de les éviter, du coup, je ne sais pas aller voir la personne entre 4 yeux et dire, « t'as un problème », enfin non « **il y a un problème, qu'est-ce qu'il se passe ?** ». Donc le fait d'avoir quelqu'un au-dessus permet de faciliter effectivement la **communication** entre nous, sinon voilà, on est **autonome** et on sait discuter entre nous sans devoir passer par notre supérieur, et finalement ce souci, heureusement qu'il a été là parce qu'il a permis finalement d'aborder les choses différemment quoi. À un moment donné c'est clair qu'elle m'agaçait et vice versa, et voilà, maintenant c'est fini.
- J : Tant mieux! Avez-vous des entretiens annuels d'évaluation ?
- C : Oui, ça c'est deux fois par an je pense, on a d'office en début d'année nos objectifs et l'entretien de l'année précédente, c'est très structuré, encore que ce ne sont pas les mêmes personnes qui font les entretiens et en fonction, c'est plus ou moins structuré, en fonction du tempérament aussi. Quand c'était le directeur responsable de l'ASBL, X, c'était hyper cartésien, on passait ligne par ligne son document etc. Depuis, on a notre responsable directe, lui est plus informel, moins structuré, plus une discussion sur différentes choses, et c'était

moins « suivre la grille », mais on se fixe quand même des objectifs, on donne nos souhaits, nos attentes etc. Si on peut suggérer des changements dans l'organisation, amener des propositions etc. Puis on voit où on en est par rapport aux objectifs fixés l'année précédente, le niveau, où on en est etc.

- J : Y-a-t-il dans cet entretien, un point qui discute de la communication, aux échanges etc. du collectif quoi ?
- C : Oui, on attache beaucoup d'importance à la communication, d'ailleurs on fait chaque année un team bulding de 3 jours, et euh, y en a un qui durant les 3 jours a été basé sur la communication, interne, externe etc. C'était X, je ne sais pas si vous le connaissez qui a fait ça, toubib de la communication, expert d'entreprise, qui fait des conférences, écrit des bouquins etc. C'est une pointure de la communication. Mais c'est pas pour ça qu'on est à présent dans un modèle idéal et parfait (rire)
- J : Non mais ça serait un peu embêtant si tout était parfait non ? (Rire)
- C : Oui! (Rire), en tous cas y a une volonté de bien faire, de mettre des choses en place etc. La communication doit se passer et bien.
- J : Concrètement, vous êtes évaluées sur vos compétences individuelles ?
- C : Oui
- J : Et est-ce que vous trouvez que ça pourrait être intéressant d'être évalué sur les compétences que vous avez développés en groupe ?
- C : Tout à fait, d'autant plus que, mais ici c'est un modèle nouveau, enfin, avant j'étais seule avec, j'avais une collègue à mi-temps qui gérait l'accompagnement des anciens Arcelor, mais je prenais plus en charge l'accompagnement, donc là ça se posait moins. Mais ici, depuis septembre on est 3 avec notre responsable, et de ce fait, et surtout face à notre complémentarité, je pense que ça peut être intéressant de faire ça de façon collective, mais voilà y a pas encore eu.
- J : Oui, même du côté de la littérature c'est relativement nouveau, c'est aussi ce côté là qui me plaît. Euh, maintenant, la question que je me pose c'est « comment le faire »?
- C : (Réflexion), je réfléchis tout haut, peut-être justement de, attention que pour moi ça ne doit pas remplacer selon moi, l'évaluation individuelle mais plutôt de venir en plus, de dire que voilà, dans le job voilà les 3 jobcoach, voici un tableau, elle elle est plus commercial, admini etc. Et de répartir les objectifs en fonction, au lieu de dire, oui, il y a une job description pour « job coach » et au lieu de dire tout le monde a les mêmes tâches et responsabilités, c'est de dire que ce groupe d'activités lui correspond mieux, etc. et fixer les objectifs en fonction. Et l'année d'après être évalué sur cet apprentissage et ces objectifs.
- J : Et comment est-ce qu'on mesurerait justement le fait d'avoir acquis ces compétences collectives?
- C : J'ai une question, CC, parce qu'ici c'est plus des compétences individuelles pour le collectif.
- J : Oui, d'accord
- C : Mais effectivement, une CC ?
- J : Pour moi, c'est plus que la somme des CI d'une équipe, donc c'est ce qui émane de l'équipe mais qui ne se retrouve pas si on sépare chacun de ses membres.
- C : Oui, c'est vraiment la valeur ajoutée par rapport aux trois individus ici, euh, ben on a justement tout l'aspect interaction-communication-échange. Pour moi, dans mon exemple, on est au niveau du fonctionnement de notre mode de fonctionnement en interne, entre nous et envers le commercial, le responsable, etc. On est plutôt dans les interactions, leur fonctionnement entre les différents membres de l'équipe etc.
- J : Beaucoup de mes interviewés pensaient la même chose que vous plus ou moins, à la limite, ils mettaient même les interactions et la communication comme étant l'origine, la source des CC. Donc oui, ça rejoint l'idée générale. Aviez-vous déjà entendu parler des CC auparavant ?
- C : Euh, oui mais plus dans le sens euh... utiliser vraiment la « dynamique de groupe », utiliser tout ce qui se passe en formation, en atelier, qu'importe le contenu, c'est vraiment tout ce qui s'y passe, l'enrichissement de chacun. Et même si au final il y a un conflit, il y a toujours quelque chose de positif à en retirer, on peut toujours avancer avec ce qu'il s'est passé. Conflit au sein d'un groupe, enfin moi j'ai vécu, un exemple hyper fort et prenant par rapport à des valeurs qui me sont importantes et là je me suis dis « tiens c'est vraiment grâce au groupe que cette personne a changé profondément ». Concrètement, cette personne sortait de prison, elle avait un bracelet électronique, elle était en fin de peine, et en démarche de réinsertion professionnelle. Justement pour favoriser le processus de sortie. Et euh, ben, j'avais une classe en U, tout le monde pour moi était ensemble, et cette personne ne voulait pas s'intégrer physiquement, elle voulait toujours se mettre à l'arrière, en tous cas toute

seule sur le coté, mais pas dans le groupe. Et euh, à un moment donné, au fur et à mesure j'ai essayé que chacun essaie de l'intégrer, et j'ai dit, « ah ben tiens, tous les lundis, on change de place et vous vous mettez à coté de quelqu'un d'autre, ah ben tiens, ici il y a une place vide donc il faut boucher enfin bref ». Et puis au final, ben voilà, du coup tout le monde avait parlé avec tout le monde, surtout que j'avais des activités que je faisais faire en groupe de 2-3, tout le monde a donc du parler avec tout le monde. Et puis, peu avant l'été, il faisait beau, tout le monde se mettait en short etc. Et ce monsieur en fin de peine me dit en individuel, ben voilà, en individuel voilà aussi ce que ça apporte quoi, c'est de me dire « ben voilà j'ai une croix gammée tatouée sur le mollet, je n'ose pas effectivement me mettre en short », notamment parce qu'il y avait une dame d'origine africaine dans la classe. Je lui réponds qu'en effet, c'est délicat, qu'il fait bien de ne pas se mettre en short et tout. Et il me dit, « j'ai pris mes renseignements, je vais aller me la faire enlever ». Donc il l'a fait enlever et a pu se mettre en short, et fin de la session, il faisait beau donc on avait fait un petit BBQ et quelqu'un avait mis de la musique etc. et euh, cet homme avait dansé avec cette dame africaine quoi. Donc voilà, on se dit, voilà ce que ça fait le collectif quoi, c'est une évidence. Et donc, voilà, c'est un exemple fort parce que même si c'était une **formation que de 3 mois, ben 3 mois tous les jours avec les mêmes personnes voilà ce que ça donne au niveau humain**. Et des exemples comme ça c'est magnifique quoi !

- J : Bien sur
- C : Et puis voilà, il serait venu faire sa réorientation professionnelle en individuel, ben oui, l'aboutissement au niveau de l'orientation aurait peut-être été la même, il aurait pu, parce qu'en fin de formation, il a pu enlever son bracelet électronique, tout ce serait passé de la même manière, mais il n'aurait jamais eu cette **évolution** en lui-même par rapport au racisme quoi...
- J : Tant mieux ! Comme quoi tout n'est pas perdu
- C : Donc voilà, c'est des expériences comme ça, comme j'ai eu, on sent vraiment ce qu'il se passe au niveau des relations, les gens s'apportent des choses et ça c'est vraiment bien. Parfois c'est très ponctuel et parfois c'est plus long et les gens deviennent amis et se revoient en dehors.



- J : Concrètement, une fois de plus, ce qui permet d'aboutir à un tel résultat c'est quoi ?
- C : **L'ambiance, la confiance dans le groupe, tout ce qui émerge que ça soit pendant ou en dehors de la formation, c'est vraiment les liens et ce que chacun peut apporter aux autres et même pas, même s'il n'y a pas de relations, d'amitiés liées, mais le fait simplement d'être à coté de quelqu'un, cette personne ben, même si on ne s'entend spécialement avec elle, elle peut nous apporter des choses, nous faire réfléchir à certaines choses, variété des points de vue simplement.** Oui, dans un groupe c'est vraiment ça, même si on enlève l'aspect relationnel lié aux amitiés etc. non, ça peut être très très intéressant et riche.
- J : Une petite question dont je connais certainement la réponse, mais face à un problème donné, est-ce que vous pensez que si on le résolve individuellement ou collectivement, tout à l'heure vous disiez que vous faisiez travailler les personnes par deux ou par trois, avez vous l'impression que le résultat sera différent ?
- C : Oui, **le résultat est forcément différent**, il y a d'ailleurs un exercice que je faisais faire, il y en a plusieurs pour montrer qu'en fait, **on est toujours meilleurs en groupe que tout seul.** Un exercice du type « on est tous naufragés, qu'est-ce qu'on prend, qu'est-ce qu'on garde? », ou on est tous des naufragés sur une île on ne peut prendre que X objets, lesquels prenons-nous ? Alors c'est drôle parce qu'il y'a une **diversité d'avis, chacun doit se positionner individuellement puis par groupe et ensuite on regarde le classement des experts et on remarque toujours que la réponse du groupe est plus pertinente et beaucoup plus proche de celle des experts.** Quand on

réfléchit de façon individuelle, on ne sait pas voir le problème dans sa complexité, quoi. Après ça dépend aussi, mais par exemple tu en as qui disent « ah mais c'est sur je ne partirai pas sans GSM », t'as l'autre qui lui dit « m'enfin t'es débile? Ton GSM il va pas tenir 2 jours et t'as pas de réseau », tu en as qui n'y pense pas et pour d'autres c'est évident enfin c'est comique. La créativité est en chacun, mais chacun a une créativité différente, tout n'est pas évident de la même façon non plus, enfin, on n'a pas les mêmes regards, donc le fait de faire cet exercice ça permet de voir que le **résultat des compétences collectives est toujours meilleur que celui des compétences individuelles, et ce, à chaque fois dans mes ateliers**. Souvent je le fais passé au tout début pour montrer l'importance de la dynamique du groupe, et que le groupe s'apporte beaucoup, et de par la manière de chacun de voir les choses de façons différentes.

- J : Euh, est-ce que vous pensez que le management ait une place dans la thématique des compétences individuelles, mais surtout, collectives ?
- C : Euh, donc pour un poste de manager, ses actions ? Là je vais être plus mitigée parce que j'ai eu cette expérience de travailler dans une ASBL où on était, enfin, où il n'y avait pas de hiérarchie, d'auto-gestion. Et là, on avait quand même un conseil d'administration mais j'ai trouvé ça compliqué alors que moi-même j'en ai fait partie, plus compliqué parce qu'ici quand il y a des décisions à prendre, euh, il faut vraiment qu'elles soient **légitimées et au plus il y a des personnes qui portent la casquette au plus on rejette la responsabilité sur l'autre, ou on délègue**. J'ai fait des études de psycho, et c'est prouvé par les études sur la dilution de la responsabilité quand il y'a plusieurs personnes. Expériences où on est dans la salle d'attente d'un médecin, il y a une personne qui simule une crise cardiaque, ben au plus on va mettre de personnes dans la salle, au plus le temps de réaction pour ouvrir la porte qui mène au cabinet est long. Parce que c'est une dilution de la responsabilité, chacun se dit que l'autre va le faire, et le mec il a le temps de faire sa crise cardiaque alors que le médecin est juste à côté. Voilà c'est humain, ben, je pense que c'est plus différent. Je ne dis pas qu'il n'y a rien de positif, parce que tout ce qui est analyse de situations sous différents points de vue, gestion de projet etc. mais je pense qu'à partir du moment où il y a une décision à prendre, c'est bien qu'il y ait une personne attitrée qui veille à ce que ça soit respecté.
- J : C'est comique, je n'avais jamais abordé la chose de cette façon là, et c'est tout à fait intéressant aussi
- C : Ben voilà, c'est de mon exemple vécu en autogestion, c'était décidé selon la majorité mais tout le monde n'était pas toujours là, certains revenaient sur leur décision, et puis du coup, on avançait pas, c'était sans cesse remis en question. Et voilà, c'était compliqué d'avancer, de mettre, voilà. Et puis je les ai laissés dans leur bateau parce qu'ils ne trouvaient pas d'orientation, pas de direction, et pour moi, prendre la direction d'une entreprise c'est montrer l'orientation mais quand les gens ont des orientations différentes, ben on est perdu, et on tourne en rond. C'est vraiment cette image de bateau sans direction.
- J : Donc clairement, **le fait d'avoir un responsable, un manager ou qu'importe l'appellation aurait permis de ...**
- C : **Trancher.**
- J : Oui, voilà.
- C : Quelqu'un qui dit « voilà, on a décidé ça en réunion, c'est passé à la majorité, vous n'étiez pas là ? C'est comme ça, on avance ».
- J : A la limite ça aurait permis de faire ressortir toute la valeur ajoutée d'un collectif tout en prenant une décision plus rapide ?
- C : Oui.
- J : Ok.
- C : Mais pour moi, la nuance, c'est que la **direction ne doit pas faire les choses dans son coin. Justement, les discussions doivent être collectives**, idem pour la décision, mais que voilà, une fois qu'elle est prise, qu'il y ait une **personne en charge de la mettre en oeuvre**. C'est vraiment ça, pour que la responsabilité ne soit pas dispersée. Maintenant, je ne voudrai jamais travailler dans une entreprise où le directeur décide dans son coin, où personne n'a son mot à dire etc. Ici, on a la possibilité, ne serait ce que dans notre évaluation annuelle de dire ce que l'on pense, et je trouve ça important. Après, évidemment, le but n'est pas d'écouter toutes les idées de tout le monde et toutes les mettre en place, c'est pas réaliste... Je pense que le fait d'être apporte déjà un certain nombre de choses.
- J : Qu'en est-il de la place des RH dans les interactions de groupe etc. ?

- C : Important, ça fait partie du rôle RH de veiller à cette coordination des différentes choses, de vérifier que chaque personne soit bien à sa place, à côté des bonnes personnes et en lien avec chacun.
- J : Est-ce que, dans le même ordre d'idées, si à présent, on venait à enlever votre collègue commercial par exemple, pour la remplacer par autrui, est-ce que les interactions et les apports seraient les mêmes ?
- C : Non, chacun apporte, et d'ailleurs j'ai participé à son recrutement justement, parce que c'était un remplacement de mon ancienne collègue, on a été en charge de l'analyse des CV et des premiers entretiens, donc de la **pré-sélection de notre future collègue**, et justement, mon autre collègue plus carrée et rigoureuse, euh, n'avait pas spécialement accroché quand on comparait, donc on a fait les entretiens ensemble et on avait jamais les mêmes points de vue et ressentis des candidats. J'avais justement défendu Delphine parce que justement elle a ce que l'on a pas, ce côté commercial, spontané plus que nous. Et euh, voilà, donc euh, c'est ça que j'ai donné comme argument au DRH et directeur pour dire le pourquoi elle convenait, « je la vois bien être ma collègue parce que justement elle a cet aspect là quoi ». On les a rencontré physiquement, on leur a fait passer des tests aussi, et puis après, parce qu'on a été bombardé de CV, surtout que quand on met « job coach » on a de tout et n'importe quoi qui nous vient. (Rire)
- J : J'imagine
- C : Et donc, euh, on avait sélectionné 3 personnes, et ma collègue penchait plus pour quelqu'un d'autre, plus introverti, plus comme elle finalement. Et euh, qui était très chouette aussi, et finalement, quand on a argumenté chacune, c'est le dynamisme et l'aspect commercial qu'on avait pas qui a fait que c'est elle qui a été prise, et de fait, pour notre équipe c'est un plus.
- J : C'est chouette l'idée de pouvoir participer à la section comme ça, parce qu'au final, quand je posais la question des RH, on me dit souvent « ben c'est eux qui recrute la personne qui sera complémentaire à l'équipe, mais finalement, en soi, les ressources humaines sont distancées souvent des équipes en question, et ne vivent pas clairement avec elles, donc au final, je trouve l'approche plus intéressante ici ».
- C : Oui, si ce n'est que c'est facile puisqu'on a aussi un job de recruteuse, ça fait partie de nos compétences de faire passer des entretiens etc.
- J : Oui oui, bien sur.
- C : Tout le monde n'est pas compétent pour mener des entretiens donc voilà.
- J : Je regarde parce que je pense que l'on a fait le tour de mes questions (réflexion); je pense l'avoir déjà indirectement posée, mais comment pourrions nous valoriser les interactions, la communication et les échanges au sein d'une équipe, hormis le team building ?
- C : Ben c'est un peu dans la continuité, ben, au niveau compétences ou ambiance ? **Ambiance**, on essaie **de se faire des temps de midi ensemble, d'aller boire un verre pour les anniversaires après le boulot etc.** Ici par exemple, il y a les 15 km de Liège, on ne va pas courir parce qu'on est plusieurs à ne pas être très motivées pour courir autant, mais on va faire la marche qui part de je ne sais plus où, tout le monde ne vient pas, parce que c'est pas adapté à tout le monde mais on est quelque uns à y aller avec nos conjoints, on participe ensemble avec le même t-shirt.
- J : Cool
- C : Donc voilà des choses ainsi qui font qu'on est une équipe quoi. Le fait de faire un souper fromage, on aime bien. On prend le temps de midi, etc. Ça rassemble et voilà, c'est bien.
- J : **Et ça valorise votre identité professionnelle commune ?**
- C : **Tout à fait**, et là, on a reçu des petits blocs de feuilles, des clés usb au nom de l'entreprise et ça fait partie aussi. Enfin, je pense être vraiment quelqu'un d'engagée dans mon boulot, on l'est tous parce qu'on est un projet, donc les gens engagés sont engagés par rapport à un projet social, donc il y a un **investissement et une implication de la plupart**, et c'est pas comme ça partout. **Tu as des jobs où les gens sont là pour des raisons purement alimentaires, ils arrivent et ne pensent déjà qu'à une chose, c'est de pouvoir partir.. Donc on a pas du tout ça ici, et on a une volonté de réussir, de nous faire connaître, etc.** On a mis le logo ici il y a quelques semaines
- J : Vous avez bien faits, sinon, je ne trouvais pas (rire)
- C : (rire) Et donc voilà

- J : Oui, c'est chouette et ce n'est pas fini partout donc, j'ai fait mon stage dans un secrétariat social, au sein du service juridique, et là, bon ça dépend encore une fois des profils, mais certains étaient plus engagés que l'autre, et l'ambiance est particulière aussi.
- J : Est-ce que, selon vous, les compétences collectives, forment un sujet actuel ?
- C : Oui, je pense, oui oui, **actuel et j'espère futur**, chacun dans son coin, pour moi, ça n'a pas de sens. Il faut travailler ensemble, c'est plus riche. Après je dis ça, mais je suis super autonome, et bon, j'ai eu des boulots où j'étais totalement autonome, quand j'étais formatrice dans divers endroits où je donnais formation aux quatre coins de la Belgique sur la journée, enfin, et euh, je prenais l'auto je faisais mes formations et une fois tous les 3 mois, je faisais du reporting à mon n+1. Et ça m'allait bien aussi, mais parce que je pense que justement j'étais avec un groupe, c'était enrichissant pour le groupe qu'il soit en groupe, mais pour moi aussi. Donc je ne sais pas, je n'étais pas seule et en manque... J'avais avec mon syllabus de formation, mes objectifs mais après je m'adaptais au groupe, on avançait dans la matière en fonction d'eux, en fonction de la pertinence de leur formation etc. Et euh voilà, c'était aussi, je n'applique pas, j'ai un cours à donner, j'applique en fonction des retours du groupe, etc. C'était collectif quoi, c'était pas des collègues mais des formés avec qui j'essayais d'atteindre les objectifs quoi.
- J : ça permettait de vous **enrichir vous même aussi** ?
- C : **Ah tout à fait**, et puis ça me permettait d'un groupe à l'autre de me dire « ah ben tiens, on a discuté de ça avec ce groupe là, c'est différent d'ici », ou alors ça me permettait aussi d'ajouter à chaque fois des nouvelles thématiques, et alors là-dedans, j'en parlais à mes collègues pour apporter des améliorations au niveau de toutes les formations, et on s'apportait des choses mutuellement, on partageait des outils etc.
- J : Vous aviez des réunions, une **plateforme** ?
- C : Oui, c'était ça, des **réunions** mais pas souvent, 2 fois par an en tous cas, et où là on s'échangeait des choses, des contenus de formation en réseau, et on avait créé un dossier avec les outils, les contenus de formation etc. et on envoyait un petit mail pour dire « ah j'ai pensé à une nouvelle activité, je l'ai mise dans le dossier », c'était sur le réseau donc accessible partout. Et on savait que tel collègue avait pondu une nouvelle formation sur telle thématique etc.
- J : Ah c'est cool! Puis ça vous permet de gagner pas mal de temps aussi quoi
- C : **Tout à fait, parce que réunion pour réunion, c'est pas toujours le plus efficace. Parfois, on peut être loin tout en faisant un bon travail collectif ensemble, de façon efficace, et en se fixant des objectifs.**
- J : Concrètement, comment voyez-vous l'avenir des RH et du management ?
- C : Pour moi, quand on recherche quelqu'un pour un poste, il faut le voir en se disant, il me manque une pièce dans **mon puzzle**, où est-ce qu'elle est située, elle a ça là, ça là, ça là, elle est entouré de 4 autres pièces, ou au contraire, c'est la pièce d'en bas dans le coin, il faut en tenir compte et tenter de la faire s'imbriquer dans les autres. Faire attention à la complémentarité que ça soit en termes de compétences, mais en termes de personnalité aussi. Toujours en veillant à ce que, bon voilà, des collègues ne doivent pas nécessairement devenir de grandes amies, voilà, mais en tous cas, je pense que voilà, mettre de l'énergie dans le travail de la même manière pour atteindre des objectifs, euh, puis euh, oui. Après, il ne faut pas pousser le bouchon de trop non plus, en disant, tiens, dans cette équipe là tout le monde aime le saut en parachute donc il faut recruter quelqu'un qui aime ça aussi. Après, il ne faut pas exagérer mais le minimum quoi, si on a une équipe sérieuse et réservée, aller y taper un bout en train, il ne va pas se sentir à sa place, et pas être le bien venu, l'inverse c'est pareil aussi, c'est n'est pas comique et c'est négatif pour tout le monde.
- J : Un peu une perte d'énergie, de temps et d'argent au final.
- C : Oui, et ça, ce sont des infos que je n'ai pas spécialement pour les entreprises pour lesquelles je recrute, mais en tous cas, dans mon rapport je mets ces infos à disposition « cette personne est comme ça, comme ça, comme ça, dans l'équipe elle sera comme ça » et c'est à eux de voir
- J : Oui, puis au final, c'est eux qui connaissent l'équipe.
- C : Exactement, je ne saurai pas faire une immersion dans l'équipe et puis c'est délicat d'aller demander au boss, ben tiens, votre équipe est comment ? C'est des sérieux, des cool (rire). Après, peut-être quand on connaîtra plus nos entreprises clientes, mais bon quoi qu'il en soit, je leur donne quand même les infos quoi. Ça fait partie des tests de personnalité aussi.
- J : Et qu'est-ce qu'il se passe si un candidat ne se retrouve absolument pas dans les résultats de ce test ?

- C : Euh, « absolument pas » il y a quand même 5 grandes dimensions qui sont étudiées donc il y aura toujours une dimension avec laquelle elle sera proche mais il y a effectivement des dimensions où la personne ne se retrouve pas, donc on en discute, et on lui demande des exemples concrets sur les caractéristiques étudiées. Et là effectivement, le test vaut rien et je veux bien croire ce que le mec me dit quoi. Alors dans le rapport, je ne mets pas ce que le test a dit à ce niveau-là, uniquement les résultats validés, car ceux non-validés, si la personne ne s'y reconnaît, ça n'a pas de valeur, ça n'est qu'un test. Mais c'est ma façon de faire, après il y a plein d'agences interim qui font passer les tests et qui n'en discutent jamais avec les candidats. Ils voient le résultat, et ils prennent leurs décisions par rapport à ça.
- J : Mais au final, ça perd un petit peu du côté « humain »
- C : Ah oui, complètement
- J : Je ne sais pas si vous avez d'autres choses à ajouter ?
- C : Non non, voilà, je ne sais pas si j'ai été suffisamment concrète mais pour moi, dans le collectif il y a plein de bonnes choses, c'est clair. Mais il faut avoir envie d'aller chercher ces choses-là, et être conscient de ce qu'il y a de positif.
- J : Nickel.
- C : Et votre travail ça avance ?
- J : Oui, ça avance, j'ai signé hier pour justement dire que je le rendrai en mai, avec les relectures, avec la première ébauche pour ma promotrice, etc. La partie théorique s'est bien déroulée et là je finalise la partie pratique. Voilà, après j'espère que ça plaira, mais si ça n'est pas le cas, personnellement ça m'aura apporté un énorme plus, le fait de discuter avec des profils différents c'est super intéressant. Et puis, ça m'a permis de voir quelles orientations je souhaiterai prendre. Evidemment, j'ai des objectifs pour travailler pour août, mais si d'ici là, je ne trouve pas, j'élargirai mes critères de recherche, même si je pense qu'avec la motivation on peut trouver.
- C : Alors justement, quelles sont vos envies, ce sur quoi vous vous focalisez ?
- J : Le climat, le fait de pouvoir être écouté, autonome, de pouvoir développer ma créativité, mon dynamisme au final ça rejoint pas mal mon mémoire, je souhaite vraiment m'épanouir professionnellement, au final l'épanouissement personnel passe aussi par le professionnel selon moi. Maintenant, je souhaiterai travailler dans les environs, même si la Belgique n'est pas très grande, mais je pense que si je trouve une entreprise qui répond à mes besoins, faire les trajets passera après. Maintenant, dans l'activité en elle-même, si je pouvais éviter l'administratif et le payroll, ça me plairait vraiment. Je m'oriente plus coté « stratégique », « compétences », « développement », « créativité » etc. Maintenant, où ? Je n'en sais rien, je pars du principe que j'ai une trop faible expérience que pour savoir où aller, tout m'intéresse. Il y'a de l'apprentissage partout. Je me réjouis!
- C : Et vos études c'est ici à Liège ?
- J : Oui, en 2e master GRH à l'ULG. C'était pas la direction que j'avais imaginé prendre, mais finalement c'est un métier très intéressant et très changeant, et qui touche à beaucoup d'autres aspects que les RH pures et dures. Même si je rejoins votre idée par rapport à l'importance du savoir-être, ça nous ouvre pas mal de portes. Je connais peu de personnes RH qui n'ont fait que de la RH dans leur vie, ou cantonnée à de la gestion du personnel pur et dure.
- C : Après je pense qu'il y a moyen de faire, quelqu'un à un poste RH, si la direction est ouverte, peut gérer beaucoup beaucoup d'aspects.
- J : Bien sur! La direction fait beaucoup et colore l'entreprise.
- C : Tout à fait.

Ingrid C.

IDcoach & Creative manager

28/04/2017

Entreprise

- J : Du coup, par rapport à votre espace de travail ici, je me demandais ce que vous faisiez ?
- I : Le collectif est l'une des valeurs de l'ASBL, c'est de permettre à groupe d'être plus que la somme de ses parties, et non moins, parce que c'est vrai qu'un groupe qui disfonctionne on aura carrément moins que la somme des apports de chacun individu s'il travaille tout seul dans son coin. Ici on est vraiment dans un « plus ». Et ce qu'on va faire, c'est à chaque fois, réfléchir aux méthodes et aux conditions qui permettent à chaque individu de se retrouver dans un groupe, en confiance, dans un cadre dans lequel il se sent rassuré etc. Et de mettre en place des méthodes qui permettent à chaque voix d'être entendue, euh, selon les objectifs etc. Du coup, c'est un point de vigilance dans chaque chose que l'on met en place quoi, que ça soit en formation ou en co-cocréation puisqu'on différencie service et formation.
- J : Concrètement que faites-vous ?
- I : Je suis projet & creative manager, et ID coach, donc concrètement, je fais de la formation et de la consultance et donc je vais rencontrer les clients, comprendre le besoin, passer de cette analyse de la demande pour mieux comprendre leurs besoins réels, construire une offre et une méthode pour répondre aux objectifs fixés, échanger avec eux, adapter la demande autour de ça, et après, revoir l'offre si nécessaire, et puis animer que ça soit de la formation ou de l'intervention, et ensuite, débriefier avec eux par rapport aux objectifs en amont. Cela c'est vraiment le plus clair de mon temps. En sachant que du coup, quand on est sur de la formation, on est plus sur du « gagner en compétences », et donc on fixe le type de compétence à développer tandis que lorsqu'on est sur de l'intervention, on s'axe plus sur les objectifs à atteindre, tels que revoir un produit, créer de la fertilisation entre différents départements, enfin, ça va vraiment être dans tous les sens mais les objectifs seront spécifiques et non pas exclusivement liés aux compétences.
- J : Quels sont les genres de demandes liées au collectif ?
- I : Euh, ben, nous allons avoir des demandes très différenciées, par exemple on a eu une demande pour un collectif qui a traversé un projet très compliqué qui a eu envie au travers de nos interventions de prendre un temps d'arrêt sur, « comment ça s'est passé? » « quelles sont les bonnes et les mauvaises pratiques que l'on a mis en place? », et comment est-ce qu'on peut permettre à chacun, donc là on avait créé une intervention qui permettait d'avoir un entretien en bilatéral pour chaque personne que l'on a rencontré avant, pour qu'ils puissent vider leur sac, expliciter les difficultés liées au projet, pour ensuite passer sur une dimension collective où là, on en apprend, et où on passe au pas suivant du « ok, ça ça a bien fonctionné et ça aussi, du coup comment notre groupe peut être plus fort pour les futurs projets à venir ? », « qu'est-ce qu'on va refaire davantage ou moins ? », et comment du coup sortir gagnant de cette difficulté là. Néanmoins très porteuse en termes d'objectifs atteints, parce qu'ils avaient atteints des objectifs considérables, mais dans un laps de temps tellement court que ça avait été rude pour les équipes. Concrètement, le collectif est l'une des choses fondamentales. Hier par exemple on avait un prof d'université qui souhaitait rapprocher différents services et départements, et fac autour d'une technologie, en disant « ben tiens, on travaille tous avec la même technologie, soit d'un point de vue clinique, soit d'un point de vue recherche et enseignement, comment mettre en place une plateforme de partage pour ne pas réinventer l'eau tiède, mutualiser les ressources, gagner et faire une économie d'échelle en termes de veille », donc voilà, il n'est pas rare que le collectif soit clairement la demande, et voir ce que nous pouvons faire pour inviter le collectif et le faciliter, mettre de l'huile dans les rouages. Cela va être créer des groupes créatifs pour avoir de nouvelles idées, ça peut aller dans tous les sens en fait. Et moi je fais ça depuis le début, mon premier boulot c'était déjà ça.
- J : Ici aussi ?
- I : Non, j'ai d'abord bossé à l'univ, pendant quelques années à l'accompagnement de projets multidisciplinaires et innovants, justement à la détection de bonnes pratiques qui permettent de collaborer. C'était très gai, et du

coup, « qu'est-ce qui fonctionne », « qu'est-ce qui permet de se faire confiance », « qu'est-ce qui permet de comprendre et traduire ce que l'un et l'autre ont à se dire mais qui ne trouvent pas le langage approprié », et ainsi de suite. Et les accompagner à ça, accompagner les chefs de projet, « ah attention là ils sont en train de se démobiliser, comment peux-tu faire pour les re-mobiliser ? », j'ai fait ça durant à peu près 4 ans. Et puis, 4 ans pour un pôle de compétitivité, où là du coup, les gens dans par rapport au plan Marschal reçoivent des budgets de la région, dans certains cas, car beaucoup de triche j'ai envie de dire, mais où les conditions c'est « il faut au moins 4 partenaires, dont 2 de petites et grandes entreprises, et une université et centre de recherche », et du coup, ils s'engagent de faire de la recherche ensemble durant 3 à 5 ans avec des objectifs de input innovants, donc j'ai accompagné un pôle pour mettre en place de l'huile dans les rouages de ces projets-là, et puis pour générer de nouvelles idées en amont pour avoir de nouveaux projets comme ceux-là. Ca va de « comment trouver les bons partenaires pour faire un bon consortium », à « comment faire un bon kick-off de départ » pour mettre à plat les apports et les besoins de chacun, ce que chacun doit en retirer, « sur quoi on va communiquer, comment on va communiquer ? », et ainsi de suite, jusqu'à l'aboutissement du projet, « comment exploiter les résultats atteints ? ».

- J : Et justement, qu'est-ce qui fait que le collectif fonctionne ?
- I : La notion de **confiance**, où je distingue les 3 types de confiance : confiance « de compétence », c'est un article de 2001, Nowel & Swan, concrètement c'est « est-ce que l'autre est compétent pour faire ce que j'attends de lui ? » ; la confiance sympathique, compagnonnage, interpersonnelle qui est créée entre les membres d'un projet, donc comment peut-on créer des zones de création d'une confiance interpersonnelle, et puis, la confiance d'engagement, parce qu'on peut avoir des collègues qu'on sait qu'ils sont compétents, qu'on s'entend bien avec eux, mais si on sait qu'ils n'en ont rien à faire du projet, on sait que l'output sera pas là. Et là on sait que c'est une grille de lecture assez facilitante. Le cadre également, « pourquoi on est ensemble, qu'est-ce qu'on attend de nous ? », qu'est-ce que je peux dire ou non ici ? », c'est fondamental. Par exemple, on est ici pour développer un nouveau produit, on est pas là pour se faire de nouveaux copains pour partir en vacances, et ça c'est souvent important parce qu'on va souvent avoir des gens qui essaient de faciliter les choses en créant beaucoup d'informel, mais au final, ils vont perdre l'objectif initial de base. Donc c'est super important de vraiment garder ce cadre, les objectifs, le pourquoi on est ensemble, et qu'est-ce qu'on attend de chacun d'entre nous, comment faire pour atteindre nos objectifs etc. C'est vraiment des facilitateurs. Et puis toute la dimension du confort, par exemple, notre salle de formation est aveugle, aucune fenêtre, clairement, en termes de confiance, je sais que dans certaines conditions en termes de dynamique de groupe ça aura un impact sur le collectif parce que les personnes plus clostro seront moins à l'aise, et ça, ça peut avoir un impact négatif sur le collectif ou sur le groupe. Et puis il y a aussi beaucoup de choses qui émanent de ce « flux » d'une certaine manière qui va prendre ou non, avec toutes les autorisations données au sein d'un groupe. Nous souvent on essaie de donner une tonalité très conviviale, essayer de rapidement tutoyer les gens, on va rencontrer dans quelque chose de plus proche, pour essayer, si évidemment le contexte s'y prête, on va essayer de sentir dans quel contexte c'est faisable, et dans la mesure du possible on essaie d'aller dans des relations simples où on va lisser un maximum les enjeux de pouvoir, les hiérarchies. Tout en permettant de les dire aussi, parce que dans un kick-off multi-partenarial et innovant, on va leur demander de dire ce qu'ils vont apporter aux projets, ça ils sont habitués, on va tout le temps demander ce qu'ils vont en retirer, pour vous, pour votre boîte... Et alors souvent ils nous disent « pour moi ? Ah non » - « ben alors tu ne vas pas y mettre tes tripes donc ça sert à rien », ah ok, « allez, si, qu'est-ce que tu vas en retirer ? Qu'est-ce qu'il serait super pour toi d'en retirer ? », et faut que les gens s'autorisent à avoir des gens plus personnels ou différenciez les leurs de ceux de l'organisation parce qu'au sinon, ils ne s'autorisent pas à avoir des différends, ou alors ils ne vont penser qu'à eux d'une certaine manière et c'est aussi un conflit.. Autoriser une certaine transparence à ce niveau-là pour que les gens s'interrogent, les prennent en considération, euh, et du coup, puissent être plus pris en compte en tant que personne, représentant d'une organisation ou quoi.
- J : Justement quelles seraient les difficultés à développer la CC d'un groupe ?
- I : Pour l'animateur ?
- J : Plutôt pour les individus eux-mêmes ?
- I : Euh, le manque de confiance, de cadre, euh. Le fait de ne pas être au clair sur le fait de pourquoi eux sont là, donc c'est vrai que nous on passe souvent par la motivation et les attentes, dans beaucoup d'ateliers et formation, c'est pour qu'ils se questionnent sur leur présence, souvent c'est parce que c'était dans leurs agendas, et donc on

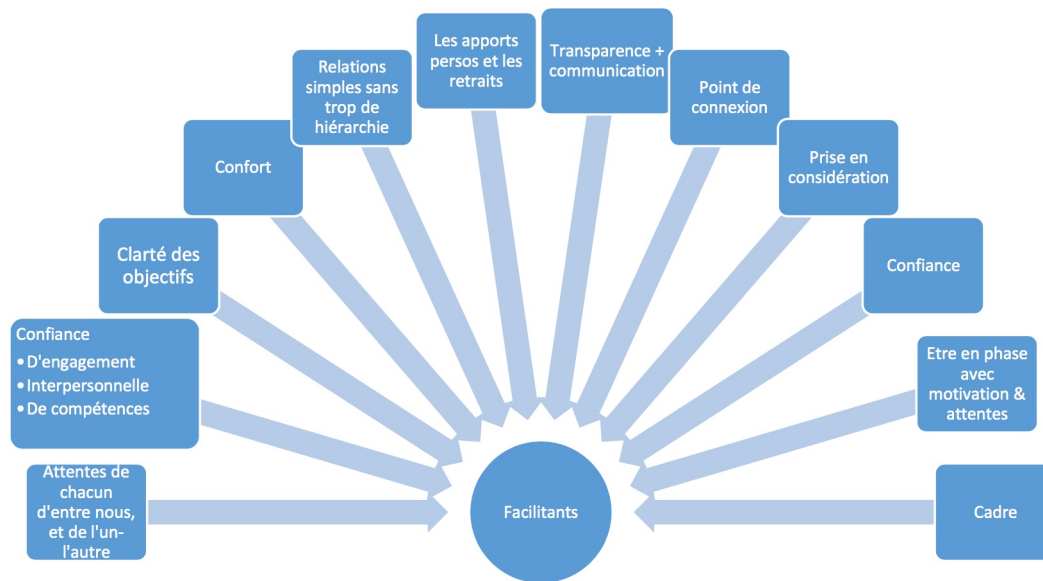
les pousse à réfléchir sur ce qu'ils attendent de l'atelier, c'est parfois très déstabilisant pour certains qui ne se posent jamais la question. Mais nous aussi ça nous permet de recadrer et dire si oui ou non ce type d'attente fait partie des objectifs, ou pas. C'est ce qui nous permet de leur dire rapidement « désolé, ça vous ne le trouverez pas ici, donc soit vous essayez de fonctionner avec un autre objectif, soit » enfin, ça m'est déjà arrivé d'ouvrir les groupes et d'inviter les gens à sortir parce que leurs attentes n'étaient pas du tout en lien avec le groupe, donc plutôt que d'avoir je pense à une animation de soirée pour développer un quartier, avec des commerçants, des citoyens etc. J'avais des gens qui étaient là pour se plaindre auprès de la ville de tout ce qui ne fonctionnait pas, à partir du moment où on est dans un atelier de co-création du développement de la ville, je leur ai dit que j'étais désolée, « alors soit vous acceptez de fonctionner avec cet objectif-ci, mais il n'y aura pas la place pour euh... Alors oui, vous aurez, alors je ne leur dit pas que c'est une purge mais il y aura un temps d'expression sur le quartier, mais il n'y aura pas un temps de plainte et de critiques non-constructives quoi ». **Donc c'est quelque chose qui peut aussi être un frein, quand on est pas au clair au niveau des attentes.** D'autres freins, nous souvent une règle que l'on met, à partir du moment où on pose notre **cadre, les règles de bienveillance** etc., on ajoute très souvent la confiance au processus, on demande aux gens de nous faire confiance dès le début, très souvent on nous dit que ça n'est pas facile, parce qu'on va utiliser des **méthodes très particulières mais souvent dans les retours c'est « si vous ne m'aviez pas demandé de vous faire confiance dès le début,** dès que vous seriez arriver avec des trucs trop ludiques, je ne vous aurais pas prise au sérieux, alors que là, vous m'avez dit de vous faire confiance, que vous le faites tous les jours et ce depuis 10 ans, et du coup, je vous ai cru et j'ai fermé les yeux et ça a fonctionné », donc quand ils ne font pas confiance au process, on leur demande de faire confiance quand même. C'est quelque chose qui est expérimenté, ne fonctionnait pas mal, euh, il y a tout ce qui est organisationnel aussi, donc on va aussi validé au niveau du cadre, les heures. Donc on considère que le groupe ne va pas être riche s'ils ne sont pas d'accord sur l'heure de fin, tout simplement. Et de nouveau, tout ce qui est **communication, comment verbaliser les choses.** D'autres freins (euh) il y a aussi quelque chose de facilitant c'est de **permettre aux gens de travailler réellement ensemble, nous très souvent, on va chercher le point de connexion,** donc ce qui les rassemble. Est-ce que c'est une technologie, comment peut-on faire pour que là où ils sont compétents et passionnés, compétents ou passionnés, pour qu'ils ne puissent que se plonger dans la tâche tellement c'est évident, et qu'ils ne soient pas dans le verbal à se dire « tiens j'ai envie de partager ça » non c'est faire ceci, agir sur cela, et où du coup le pied dans la porte sera facile car ils seront connectés à eux.

- J : Comment vous trouvez ce point de connexion?
- I : On se questionne beaucoup sur le type de public que l'on va avoir en face de nous, du coup, on s'interroge pour que le point de rassemblement soit très accessible, ça m'est déjà arrivée par exemple, d'avoir un faible laps de temps pour créer un partenariat entre des entreprises qui ne se connaissent pas, et où je voulais en 4 demi-journées arriver à des objectifs qui étaient trop nombreux par rapport au laps de temps, de filmer chaque interlocuteur avant, donc faire des entretiens préliminaires avant pour faire accepter ce cadre, pour que les gens soient dans la bonne dynamique, j'invitais les autres membres du groupe à visionner ces vidéos avant pour permettre de rassurer. Donc tout ce « j'arrive à une réunion, je ne sais pas qui je vais voir, j'ai un petit peu peur », là il y avait une charte qui disait « si je viens une fois, je viens les 4 fois », sauf décès évidemment. Ça avait un côté déstabilisant, surtout quand on ne sait pas sur qui on va tomber, on se dit « j'ai un peu signé avec mon sang là », euh, et du coup, ils allaient voir les vidéos avant et je développais **la confiance interpersonnelle avant avec des « oh tiens, il a une bonne tête », quand ils arrivaient, ils se replaçaient un peu, ils se disaient « ah lui il a dit qu'il était motivé pour telle et telle raison, je le suis aussi », etc.** On est déjà plus rassuré et plus motivé pour l'atelier, ils ont du **dire pourquoi ils étaient motivés par l'atelier du coup je visibilisais la confiance, la motivation etc.** Et j'essayais de développer la confiance interpersonnelle avant puisque c'était une vidéo où ils découvraient les manières d'être, de parler etc. des autres. L'atelier citoyen, là on ne savait pas avant qui on allait avoir, le projet « inventons Liège », c'est nous qui animons les soirées pour eux, et là ce sont des citoyens qui parfois parlent à peine français, du coup, le tour de présentation par exemple je vais essayer de les faire parler le moins possible, je vais choisir des personnages qui les représentent et ils vont devoir les placer sur une carte de Liège par exemple que l'on a imprimé en grand. Ils commencent avec leur personnage, on a un point commun, je fais partie de la même ville, du même quartier. Du coup, oui, je peux parler, je peux m'exprimer puisqu'on a un point commun, on fait partie du même quartier, de la même ville. Je suis sur la même carte que les autres, je ne parle pas la même langue, j'ai pas la même couleur de peau, je suis sans papiers, mais j'ai une place puisque

j'habite dans le même quartier. Donc à chaque fois c'est essayer de trouver le truc qui va **les rassurer sur le fait qu'ils sont à la bonne place**, et que la voix qui vont porter a du sens par rapport aux objectifs de l'atelier. Ca c'est une chose sur laquelle on va être vigilant, et essayer à chaque fois de trouver le premier élément. Par exemple, c'est important de poser le cadre d'abord, mais ensuite très vite donner la parole à chacun, et d'essayer qu'ils se présentent, parce que si on ne s'est pas encore présenté, c'est plus difficile de prendre part au groupe et participer. Voilà, ce sont des petits trucs, on essaie de mettre toutes les chances de notre côté pour que chacun puisse être à l'aise. Euh, là spontanément je ne sais pas si d'autres trucs me viennent...

- J : Est-ce que ça vous arrive parfois d'avoir, je vais dire ça comme ça, un manager avec ses collaborateurs par exemple qui viennent, et au fil du temps, vous constatez que le manager avait un autre objectif que celui pour lequel les collaborateurs étaient venus ?
- I : Oui, et non. Ce qu'il y a c'est que nous dans ce cas là, enfin, nous on va essayer de le détecter au moment de la demande. On va travailler avec eux sur les objectifs etc. Je ne dis pas qu'on a jamais été trompé, ça doit nous être arrivé, mais là comme ça je ne me souviens pas. Mais on essaie de s'en rendre compte plus tôt ou d'être très clair sur des objectifs secondaires. Par exemple les objectifs sur les ateliers créatifs dans le pôle de compétitivité dans mon job d'avant, enfin, on continue à le faire, euh très clairement, les gens on les invite en leur disant que le but est de développer de nouvelles idées, et qu'ils puissent se trouver des partenaires, mais en objectif secondaire c'est de créer un noyau d'acteurs proches (euh) qui vont développer une confiance forte entre eux, et une meilleure connaissance du tissu industriel, local, lié à une thématique en particuliers. Mais là on est au **clair par rapport aux objectifs** secondaires, ou si on a un chef d'entreprise qui nous dit, « ben tiens, sur » je pense à X qui est accompagné par l'un de mes collègues actuellement, où on est avec une exploitation de résultats technologiques développés dans le cadre d'un concours international qu'ils ont gagné, on les accompagne sur le « comment exploiter tout ça », ça ça fait partie des objectifs explicites, et acceptés par tous. Mais je ne doute pas qu'au vu des méthodologies mises en place, il ait envie de créer une dynamique participative au sein de son organisation, implicite, ou en tous cas c'est vers ça que l'on est allé. Parfois c'est explicité, parfois c'est implicite ou ça l'est moins, mais souvent, quand on vient nous voir c'est souvent qu'il y a quelque chose de participatif, d'implicite etc. qui est attendu qui permet l'expression de chacun. Je pense au projet « réinventons Liège », l'objectif pour l'instant est de trouver de nouvelles idées pour réinventer la ville, mais un objectif sous-jacent qui a été expliqué en entretien avec eux, c'est que chaque personne soit prise en considération et entendue. On est tout à fait d'accord, en leur disant « si à un moment donné un groupe part en ville, comment est-ce qu'on gère la barre ? L'objectif c'est plutôt les idées ou la prise en considération de chacun ? », la prise en considération de chacun, ok on est d'accord. On va vraiment tenter de comprendre l'objectif fondamental, même dans de très grande organisation telle que le certificat inter-universitaire, euh, ben on va voir chaque personne en entretien avant pour voir leurs attentes, les objectifs qu'ils se fixent, etc. À nouveau, si les objectifs sont peu clarifiés ou cachés, ils ne pourront pas l'être très longtemps, maintenant est-ce qu'un manager aurait emmené son équipe avec des objectifs cachés, euh, je ne l'ai pas vécu, franchement, non. Maintenant, on travaille à ce que ça ne soit pas le cas non plus, clairement, devoir dire lors de l'analyse de la demande que de faire ça, ça, et ça, sorry mais on ne va pas y arriver, ça c'est déjà arrivé. Mais jusqu'à la prestation pas encore, et je me souviens d'un cas un peu similaire d'un participant qui devait rejoindre un groupe de travail créatif, c'était dans mon ancien boulot, c'était mon premier groupe créatif mis en place par moi-même, et je vais chez un acteur important, un bon gros client, et j'ai la personne que je rencontre qui me dit « ok ben mon chef m'a dit que je devais rejoindre le groupe créatif, moi ça ne m'intéresse pas du tout, donc si vous êtes d'accord je viendrai à la première séance puis je ne viendrai plus du tout, donc voilà, moi je n'ai pas de temps, pas de temps à perdre avec ça ». Là clairement, il y avait une demande clairement de son manager, et quand j'ai voulu le faire adhérer à la charte c'est ce qu'il me disait, « je ne peux pas m'engager à 4 séances ». Là je lui ai répondu « Pas de soucis, qu'est-ce qu'on invente ? », « ben oui, on va quand même dire quelque chose à votre manager, qu'est-ce qu'on lui dit ? Vous n'avez pas envie de venir, je ne vais pas vous forcer, je veux des gens motivés et participatifs, je veux des gens qui ont envie d'être là, il y en a d'autres qui ont envie, qui sont sur la liste d'attente, donc on va s'accorder pour raconter la même histoire à votre manager, soit on dit que le groupe est plein, soit euh... Qu'est-ce que vous voulez qu'on dise ? », le gars était hyper mal à l'aise, et je lui ai dit que je ne pouvais pas l'accepter s'il n'était pas motivé et du coup, on a eu un échange méga long, ça a bien duré 3 heures, et au final, c'était le participant le plus motivé que j'ai eu. **Parce que je pense que c'était rassurant pour lui de dire les choses, et voilà. Parfois, il y a**

aussi le fait de dire « voilà la porte, si vous le souhaitez, vous pouvez sortir », c'est rassurant, ils ne se sentent pas coincés. J'ai pu faire le choix de rester, c'est bon, j'ai eu le choix, c'est clairement leur rendre le choix d'être là ou non.



- J : Oui, ben il y en a beaucoup qui fonctionnent comme ça j'ai l'impression. C'est un petit peu comme les enfants à qui on dit « non c'est interdit » et qui le font.
- I : Oui, voilà, tout à fait.
- J : Je ne sais plus ce que j'avais en tête, dommage. Concrètement comment vous mesurez le résultat d'un groupe, le fait qu'ils soient plus compétents, créatifs etc. ?
- I : Euh, ben en fait on ne le mesure pas spécialement, parce qu'on met en place des méthodes pour atteindre des objectifs, par exemple pour qu'en 3 heures ils réussissent à avoir des idées de noms pour une start-up, on va à chaque fois arriver à se mettre d'accord sur les méthodes à mettre en place pour lister les dix noms préférés du groupe « tiens voulez-vous plutôt des farfelus, sexy et en 4 lettres ? », les critères de convergences seront « sexy, farfelus et en 4 lettres » mais alors est-ce que dans les dix, les dix noms arriveront quoi qu'il arrive, mais dans ceux là, est-ce qu'ils sont plus ou moins créatifs, farfelus, sexys etc. Maintenant est-ce que dans l'absolu ça l'est, on ne le mesure pas. On pourrait mais on ne s'y est jamais lancé d'une certaine manière. On ne fait pas des comparatifs dans les groupes etc.
- J : On ne compare pas des groupes en eux quoi
- I : Non, maintenant c'est vrai qu'il y'a des méthodes que l'on a déjà fait plusieurs fois, mais euh, j'ai des gens qui parfois me disent, par exemple pour « réinventons Liège », on avait deux tables, et j'avais une table avec des personnes qui accompagnent bénévolement des sans-papiers, j'avais des sans-papiers, des « écolo-bobos » qui veulent sensibiliser la planète sur comment bien trier ses déchets etc. C'était vraiment cette tonalité-là, et ma collègue, elle, elle avait plutôt un groupe où la tonalité c'était plutôt des actifs, des commerçants, des gens forts informés sur ce qui existe ou non, et donc j'ai un moment donné quelqu'un qui me dit « ben ta table n'est pas très farfelue », je dis « bah non, comment veux-tu que cette personne qui me dit « je n'ai pas de toit sur ma tête » me dise qu'elle a envie d'avoir des fleurs sur un balcon ? ». Alors là on répond à la pyramide de Maslow quoi, cette personne quand on lui demande de quoi elle a besoin, c'est un toit, à manger, pouvoir monter dans le bus, avoir des papiers etc. J'ai plutôt envie d'avoir des vélos à ma disposition, et pour eux, ça c'est déjà fou. C'est un peu aussi remettre les choses dans leur contexte, au final quand on a retravaillé on est venu sur des idées plus réalistes. Et puis on en discutait avec JCP, directeur de la ville, et je lui ai demandé si la chose la plus farfelue ce n'était pas l'alphabétisation des gens de la ville ? Il m'a répondu « ben si tu ne te rends pas compte il y a 10% de personnes qui ne savent pas lire ni écrire », ben oui, donc c'est farfelu, c'est ambitieux, c'est hyper optimiste. Donc voilà, comparer les performances d'un groupe, oui, mais souvent on peut avoir un avis replacé dans son

contexte mais parfois on est avec des technologies et un groupe de gens tellement spécifique qu'on a aucun avis, aucune idée de savoir si dans un tel domaine, est-ce que c'est innovant ou non, on ne sait pas.

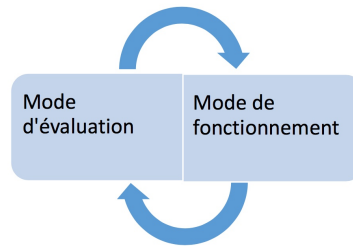
- J : Et au final, pour qu'un groupe fonctionne est-ce qu'il vaut mieux une complémentarité des profils ou des profils similaires ?
- I : Euh, pour moi ça va dépendre des objectifs que l'on fixe, qu'est-ce qu'on veut au final ? Si on a besoin de compétences complémentaires parce qu'on est dans projet du plan Marchal où on veut avoir une innovation qui combine des expertises différenciées, on ne sait pas le faire sans ces profils différenciés. Si par contre, on veut la création d'un logo, ça serait bien d'avoir des graphistes, même si on aime bien aussi qu'il y ait quelque **outsiders** qui n'ont rien à voir là-dedans, ça amène quelque chose dans la mesure du possible et parfois c'est nous qui jouons ce rôle de bécassine qui allons questionner les statuquos et les évidences, parce que lorsqu'on est qu'entre personnes qui parlons le même langage, il y a beaucoup de choses que nous n'allons pas verbaliser parce que ça nous semble évident. Or, quand il y'a quelqu'un d'autre, on va expliquer pourquoi et souvent dans l'explication, on aura de nouvelles idées, on va se poser plus de questions. Donc c'est vrai que oui...



- J : Est-ce que vous pensez que c'est la même chose en entreprise ? L'idée de mettre quelqu'un d'outsider à l'équipe puisse être bénéfique ?
- I : C'est quelque chose qui commence à arriver, par exemple ce midi je donnais une conférence chez Safran, et Prayon, et ils disent que lorsqu'ils font des brainstorming en entreprise, ils essaient dans la mesure du possible d'avoir des clients, des fournisseurs, des utilisateurs et d'ouvrir leurs portes pour avoir des avis différenciés. Donc on sait que ce sont des choses qui se font petit à petit, maintenant pour moi ce sont des portes s'ouvrent mais pas dans l'entreprise rétrograde et contre le changement, où là, c'est même pas pensable quoi. Euh, mais c'est quelque chose qui, un mouvement qui s'initie depuis peu.
- J : Quel contexte et quelle forme de management est privilégié pour développer les compétences d'un groupe ?
- I : Euh, je ne vais pas utiliser des grilles de lecture ou des étiquettes de management très formelles, en fait, j'ai l'impression que ce n'est pas obligatoirement un type de management mais plutôt des compétences d'un manager parce que pour moi, on peut avoir un manager hyper autoritaire qui néanmoins peut être à l'écoute, pour moi la qualité d'écoute est plus que fondamentale et la qualité d'écoute, et la prise en compte de ce qui va être dit. Or, dans la manière de poser ses actes de management ça peut être autoritaire, donc voilà « de tout ce que j'ai entendu voilà la décision prise », ça peut se faire de façon arbitraire mais il aura entendu et pris en compte tout le monde, et pour moi, ça a plus de valeur que le manager qui a un style plus ouvert voire organisation libérée mais où au final il n'y aura pas une réelle prise en compte et écoute des avis de chacun. Donc pour moi c'est vraiment le type de management, ou plutôt le manager: écoute, prise en compte, réelle prise en compte car c'est pas toujours le cas, y a une notion d'autonomie et une dimension, selon moi, de transparence parce qu'on peut être dans une organisation à priori libérée, où on dit que l'autonomie est forte, que chacun travaille sur son projet etc. mais s'il n'y a pas de transparence dans les stratégies et les visions qui sont posées, il va y avoir une forme d'incertitude qui se crée, et au final, on n'osera pas être totalement autonome, libre parce qu'on ne saura pas vers quoi on va ou comment on avance, et dès qu'on a un brouillard qui arrive, c'est comme si chacun se refermait. C'est vraiment quelque chose que j'ai pu observer dans les organisations, et le brouillard peut venir de « tiens j'ai entendu parler d'une fusion », je ne donne plus d'idées, je me referme, je ne sais pas comment ça va se passer. Ou « tiens j'ai appris que dans mon organisation il y a une histoire d'adultère entre un tel et un tel »,

j'observe aussi ce repli, et il y a moins de compétences collectives développées parce qu'il y a une insécurité, de peur, il y a ce flou qui fait que l'on ne sait pas trop ce dont on a le droit, pas le droit enfin... C'est quelque chose d'important. J'ai encore pensé à quelque chose mais je ne sais plus quoi, la vision je l'ai dit, euh, qu'est-ce que dans l'organisation la place qui est réellement **laissée au collectif en vrai**. Je me rends compte que dans beaucoup d'organisation que l'on voit, il y a Ok le collectif est une valeur, et je mets en place ça pour le favoriser, mais au final, très concrètement parlant, dans l'agenda il n'y a pas de place, de temps pour, où il n'y a pas un lieu où il y a moyen de se réunir, par exemple dans une organisation dans laquelle j'ai pu travailler, il mettait énormément de choses d'un point de vue officiel en place, par exemple une réunion de coordination tous les lundis matins, où on faisait le topo sur les projets de chacun sauf qu'au final, c'était devenu « c'est moi le plus grand, c'est moi le plus fort », c'était devenu une galerie sur celui qui avait fait ça et ça sur sa semaine, c'était plus du tout un échange. Là où par exemple ils avaient décidé que c'était le temps de midi de 12h30 à 13h30 pour que les gens puissent y passer du temps ensemble, pour discuter et développer la compétence interpersonnelle, mais en fait la cuisine était devenue trop petite pour la taille de l'équipe qui avait grandi, et donc tout le monde ne pouvait plus s'asseoir à la table. Donc vraiment, comment réellement parlant, concrètement parlant les gens et les équipes, **comment la structure peut soutenir les pensées jusque dans les actes les plus concrets qui est « j'arrive le lundi matin, comment je fonctionne avec les autres ? »** Pour moi le **gap** il est là, avec soit des organisations qui disent qu'elles privilégient pas le collectif, il s'en foutent du collectif et ne le mettent pas en avant, mais au final la structure le permet de façon facile, et d'autres, mettent en avant le fait qu'ils défendent le collectif mais la structure n'est pas appropriée. Et alors aussi, un élément parallèle à la question des groupes qui fonctionnent ou qui fonctionnent moins bien, je le disais souvent à mes porteurs de projet quand je les accompagnais au pôle « ben voilà vous travaillez sur des projets multi-partenariaux et innovants donc ça veut dire que vos partenaires projets, vous n'avez pas de position hiérarchique vis-à-vis d'eux, donc on ne peut pas exiger d'eux qu'ils travaillent sur vos projets, euh, on sait que chacune des entreprises partenaires est aussi partenaire d'autres projets, donc à aucun moment elles sont à temps plein sur votre projet, même si dans les écrits c'est le cas, la réalité est différente, donc comment vous allez faire pour mobiliser les personnes de votre projet, donc comment, pour que dans la semaine où le mois, le moment où ils ont le plus d'énergie, ou ils sont le plus positifs, mobilisés qu'ils bossent sur votre projet et pas sur celui d'un autre. Que vous puissiez bénéficier de l'énergie la plus positive qu'il soit de la part de vos partenaires » et pour moi c'était des choses sur lesquelles je devais réfléchir en tant que porteur de projet, comment faire pour que les partenaires ne rapportent pas sans cesse, et qu'on le fasse parce qu'on est motivé et que ça soit au niveau des tripes que ça se passe et non plus au niveau de la tête quoi. C'était aussi un truc anecdotique.

- J : Au niveau des entreprises, j'imagine que vous avez déjà entendu parlé de tout ce qui est « évaluation des compétences individuelles » ? Euh, est-ce que vous pensez que ça serait intéressant d'avoir la même chose mais axé beaucoup plus sur le collectif ?
- I : **Oui, euh, et non**. Pour moi ça va toujours dépendre, **il faut que le mode d'évaluation soit en cohérence avec le mode de fonctionnement** donc si par exemple, le mode d'évaluation est très individuel et que le mode de fonctionnement l'est aussi, ça ira, ça a du sens d'une certaine manière. Mais si au contraire on est sur un mode de fonctionnement hyper collectif mais que l'on continue à évaluer les gens de façon individuelle, **on risque d'avoir des personnes qui tentent de se mettre en avant et ainsi de suite, donc pour moi il faut vraiment qu'il y ait une cohérence entre le mode de fonctionnement, la façon de gérer les projets en entreprise et le mode d'évaluation qui va y être associé**. Et avec notamment, si on prône le collectif, qu'il y ait **une évaluation du comment on facilite le collectif, ou quelles sont les valeurs**. Enfin chez nous il y a des projets que l'on va gérer seuls et d'autres en collectifs, **chez nous il n'y a pas d'évaluation tout court** mais voilà, euh, je pense à mon ancien boulot, il y avait des trucs individuels et collectifs et on était plus facilement, à l'évaluation **on était évalué sur nos projets personnels mais la dimension collaboration avec les autres étaient évaluée aussi**. Oui, pour moi il y a vraiment la notion de cohérence en fait. **Et si on prône le collectif et que l'on pousse à ce que les gens travaillent ensemble et collaborent, alors oui, il faut aussi les évaluer la dessus, parce que si on ne les évalue que personnellement, ils vont retirer la couverture d'une certaine manière, ou se désolidariser**. Je ne sais pas si vous connaissez la définition de Katzenbach et Smith de l'équipe ?
- J : Non



- I : Je ne la connais plus par coeur, mais en gros, **on devient une équipe quand on a les compétences complémentaires que l'on a une vision commune et partagée**, qu'on a une démarche que l'on est engagé dans une démarche commune et la notion de **solidairement responsable**. Pour moi c'est vraiment l'élément différenciant qui fait qu'à un moment donné on est une réelle équipe. Maintenant, dans quel boulot ça a du sens ? Pas dans tous. Et dans quelles mesures ce « solidairement responsable », mais chez nous c'est quelque chose de très important le collectif, et au final c'est quelque chose qui passe souvent à la trappe, ben moi je commence à être épuisée d'inviter des gens à des réunions d'équipe parce qu'au final les projets personnels vont prendre le dessus par exemple. Euh, ben voilà, mais chez nous il n'y a pas d'évaluation donc voilà, au final on s'épuise, on s'épuise. Mais voilà il y a cette notion de **cohérence** qui est la plus importante, et en plus dans les nouvelles formes de reconnaissances, j'ai un ami assureur, pourtant dans ce domaine on ne s'imaginer pas qu'on pousse vers le collectif mais au final, lui, le système de prime de fin d'année est collectif, c'est un baromètre au sein du bureau pour lequel, voilà si on arrive à autant de chiffre d'affaire tout le monde aura une prime d'autant, et au final, tout le monde se bouge et s'active quoi. Et on commence pas à avoir des gens en compétition, c'est un objectif collectif à atteindre, et en plus c'est détaxé donc ça a une super valeur financière même au niveau de l'état puisqu'au final c'est détaxé, il y a des facilitants quoi. Il existe des choses.
- J : Quels seraient les impacts d'une prise de conscience de toute la dimension collective et compétences collectives d'une entreprise ? Des impacts sur l'individu, sur l'équipe et sur l'entreprise ?
- I : Oui, pour moi si on va vers une **prise en compte du collectif, on va vers une prise en compte des individus réels et sur la prise en compte de leur position dans le collectif**. Quels impacts ? C'est notamment, « **je suis pris en considération, je peux passer et investir du temps avec mes collègues, ça a une valeur pour mon organisation donc je ne vais pas me tracasser si je prends 5 minutes de trop à midi, parce que je suis en train d'échanger avec eux sur quelque chose qui m'intéresse** », il y'a toujours ce **temps de purge**, si on arrive le matin et que l'on a 5 minutes pour échanger probablement que sur ces 5 minutes ça sera les conditions d'accessibilité, la météo, les enfants, et quand on a purgé tout ça, on va pouvoir s'intéresser sur « oh ben tiens, aujourd'hui sur quoi tu bosses, ah ben oui, j'y ai réfléchi et j'ai trouvé ça, ça, ça et ça ». Et donc, pour moi il faut pouvoir laisser un **temps libre** pour que de nouvelles choses puissent se créer et c'est la que l'on va avoir du lien qui va réellement ce créer, de vrais partages de vrais échanges, euh, ben c'est pour moi des personnes au sein de l'organisation qui se retrouvent mieux, ben voilà on sait que les individus, bon c'est pas le cas de tout le monde mais qu'une grande majorité social, qu'il a besoin d'être en lien avec d'autres donc pour moi ça répond à des besoins. Rares sont ceux qui avancent en solitaire, il y en a, alors du coup, est-ce qu'ils peuvent trouver leur place dans ce type d'organisation, ça, c'est une autre question. Mais pour moi l'entreprise a tout à gagner ça, tant en termes de performance, de créativité, en termes de climat. **Le climat est quelque chose d'assez fondamental**, s'il y a plus d'échange entre les personnes on va pouvoir trouver de **nouveaux points de connexion et donc trouver de nouvelles collaborations qui vont naître**, et non pas celles qui sont attendues. Là aussi je pense qu'il y a quelque chose d'assez riche, et si on a pas de zone de temps pour ça, on ne trouvera pas ça. Euh, oui, là comme ça...
- J : Comment justement reconnaître et valoriser les CC dans une entreprise ?
- I : **Leur laisser du temps, de la place, avoir des espaces qui leur permettent ça, concrètement**. Enfin, voilà, moi je sais bien que je suis fort orientée **espace**, c'est quelque chose qui est... On a tous nos points d'éveil d'une certaine manière, l'espace est l'un des miens. **Leur faire une réelle place, tant au niveau du temps que de l'espace. C'est soutenir ça, se poser la question de la réelle accessibilité**. Je repense à une organisation où je me questionnais « tiens cette personne là n'est pas souvent avec vous », on me répondait « ben non on va manger ensemble une fois par mois, elle ne vient jamais avec nous blablabla » puis en fait je me retrouve un jour à une

truc de networking tout à fait différent avec cette personne-là, je lui dis « c'est curieux je rencontre souvent votre équipe et vous n'êtes pas souvent là, ça me questionne », et en fait la femme m'a dit qu'elle était seule pour élever sa fille, qu'elle n'avait pas de pension alimentaire, qu'elle était hyper serrée financièrement et qu'elle n'avait pas de quoi aller dépenser de l'argent au restaurant. Et vu que ce n'était pas l'entreprise qui finançait ces restaurants là, qu'elle n'osait pas dire à ses collègues qu'elle était en difficultés financières, ben elle trouvait toujours quelque chose pour ne pas y aller car ça la mettait en difficultés. Et ça m'a permis de me questionner aussi sur comment un manager peut se poser vraiment la question, et se dire « oui je prends en compte aussi cette personne-là, et je le lui demande à la limite, je me questionne sur le pourquoi elle est à l'écart », oui j'offre une fois pour voir si elle vient, je le dis avant que je vais offrir le restaurant, ou parfois elle pensait que ça allait être offert, puis finalement ça ne l'était pas et finalement elle se demandait comment elle allait faire à bouffer à sa fille le soir. Là je trouve qu'il y a aussi des choses, et parfois c'est super concret et puis il y a le fait de très authentiquement parlant, ne pas comptabiliser le temps d'échange et de partage comme un temps de production, parce que parfois, dans certaines organisations on prône le collectif, mais en réalité, on demande « oui mais en production, vous avez fait quoi ? Oui, ok vous avez fait des réunions, mais en production ? » Si tu considères que ça n'est pas de la production, tu ne défends pas le collectif quoi. Et production, ça peut être les services, produits, tout ce que l'on veut quoi. C'est vraiment l'aspect « qu'est-ce que je mesure », quels sont les aspects et les indicateurs que je prends en compte pour mesurer et tenir compte de ça. Et pour moi c'est surtout dans les mots, dans les actes, plus que dans la rémunération. Et néanmoins ça joue aussi, enfin je repense à l'organisation avec l'histoire des bonus collectifs, ben moi je trouve ça super, quoi. Je trouve qu'il y a quelque chose qui fait que l'on se lie stratégiquement pour se dire qu'il ne nous reste que X pour-cent à faire, comment faire etc. Et on va avoir quelque chose qui va se créer. Enfin voilà, spontanément ce qui me vient, je vous avoue que je suis hyper fatiguée, donc j'ai l'impression d'être dans du mega superficiel (rire).

- J : Non non, pas du tout. Toute façon, la plupart des questions sont posées, il ne nous en reste que deux, si vous avez toujours un peu de temps ?
- I : Oui oui, bien sûr.
- J : Pour vous, quel serait le rôle des RH ?
- I : Pour moi, ça va être de veiller à ce que, à tout ça, être le garant, c'est aussi d'avoir des échanges avec la direction pour veiller à ce qu'elle soit bien au clair avec l'importance qu'elle veut laisser au collectif, et d'éveiller leur regard sur sa prise en compte du collectif, des moyens qu'elle va mettre en place pour défendre ce collectif, lui laisser une place réelle à ce collectif. Pour moi ce serait vraiment ça, ce rôle que l'on soit interne ou externe, de consultant qui va challenger, « ok vous voulez faire ça, mais que mettez vous en place pour ? Qu'est-ce que vous allez faire ? », et que les RH s'imprègnent de ça. Et réfléchissent sans cesse avec ça, et pouvoir dire, ok le collectif est une valeur, comment le défendre, que mettre en place pour le faire et ne pas tomber dans des trucs où être réfléchi, s'autoriser à aller loin dans la réflexion. Je reprends l'exemple de cette fameuse entreprise du bonheur, euh, comment c'était ? Auchan, et où au final, ben non, sorry à aucun moment c'est collectif quoi, d'accord ce sont des personnes qui vont engager leurs futurs collègues, mais au final c'est pour économiser sur le cadre qui le faisait avant. Et néanmoins il y a fait quelque chose de très riche, le collègue qui recrute son futur collègue c'est génial mais pour autant que ça soit accompagné et cohérent et qu'il y ait une stratégie transparente. Et pour moi le rôle du RH c'est souvent proche de la direction et donc à un endroit où on doit pouvoir être authentique et transparent, le tout en disant que « ok, toi directeur, tu me dis que tu veux du collectif, mais tu veux pas mettre ça ça ça et ça en place, ok on en reparlera mais là tout de suite tu n'es pas prêt, ne va pas mettre en avant que tu prônes le collectif alors que non, tu n'es pas prêt. Ok, tu veux plutôt fonctionner comme ça, c'est pas grave, mais ne va surtout pas dire que tu fais », c'est pouvoir challenger d'une certaine manière et pouvoir coacher et secouer pour que ça soit authentique, pour moi il n'y a rien de pire qu'un discours managérial déconnecté des actes posés. Et dans le domaine du collectif, c'est encore plus fort car c'est ce pourquoi les gens vont être vigilants. Et on est dans une société qui nous amène à nous questionner sur notre propre rapport où qu'on soit, et sur l'importance à l'autre et du coup, qui fait que l'on se connaît mieux en tant que travailleur. Donc voilà, personnellement je sais que j'ai besoin de travailler avec d'autres, et voilà, je ne dis pas que ça a plus de valeur, ça peut être handicapant, je ne dis pas que c'est mieux, mais on se connaît. C'est comme si la société avait éveillé notre vigilance par rapport à ça, on va tenter de mieux se connaître et mieux se comprendre, et du coup, une fois que l'on se connaît mieux, on va chercher l'organisation qui correspond à ça, ça

devient pour moi des valeurs aussi importantes que l'honnêteté etc. Du coup, pour moi la société fait en sorte que les managers doivent être encore plus vigilants sur la cohérence d'accompagner, de manager et de poursuivre leur projet. Enfin voilà.

- J : Donc clairement c'est un sujet actuel ?
- I : Ben c'est peut-être parce que c'est notre domaine et que l'on travaille là dedans, c'est peut-être pas le cas dans la PME familiale et je viens d'une PME familiale, mais euh... pour moi oui.
- J : C'est peut-être une conscientisation, et une volonté de s'y pencher ?
- I : Oui, parce que je pense qu'en tous cas c'est se questionner sur ce qu'est mon discours et ce que je mets en place en lien avec ça. Du coup, faire fonctionner ses équipes en cohérence avec ça. À partir du moment où, on a un discours individualiste, on ne peut pas attendre que quelqu'un remplace un autre à un moment donné, ben non, pourquoi je le ferai, c'est peut-être important pour moi mais pas pour l'organisation. Par contre, à partir du moment où on est là-dedans, on peut s'attendre à des remplacements, ça amène un champ possible neuf et important, qui auparavant en tous cas n'était pas étiqueté. Et c'était plus quelque chose de l'ordre du tiens, c'est quelqu'un qui aime ou non aider, pour moi on est pas là dedans, c'est pas juste de l'aide, ou du soutien. J'ai l'impression que, parce qu'on peut très bien, une même personne qui aime aider va aider plus ou moins en fonction du collectif, donc c'est encore autre chose, c'est en lien avec la valeur du collectif. Est-ce que je me sens solidairement responsable ? Donc je vais faire ce qu'il faut pour.
- J : Pourquoi avoir choisi ce domaine du collectif ?
- I : Au départ je ne sais pas si c'était un réel choix, j'ai commencé des études de psycho en ne voulant pas faire ça, au départ je voulais accompagner les enfants hospitalisés longue durée à retrouver du lien social. Mais ça n'était pas pour moi le milieu hospitalier où on a beaucoup de pertes, et puis du coup, je me suis laissée aller dans mes études, je me suis rendue compte que j'adorais la psycho social, le groupe, l'intergroupe etc. On m'a proposé un poste à l'univ, puis en fait je remarque que je ne me suis jamais posée la question. J'adore ce que je fais, on parle souvent du collectif avec ma collègue, et on se rend compte que bien qu'on aime bosser et qu'on bosse dans le même milieu, qu'on a le même genre de formation, euh, on a énormément de compétences partagées, elle me dit « t'as encore pensé collectif », on se le renvoi toutes les deux. Pour nous, c'est plus important de bosser ensemble une heure à midi que de rentrer chez soi plus tôt. Je me rends compte que ça a beaucoup de valeurs pour moi. Et ce aussi suite à mes expériences, que ça soit au niveau du scoutisme ou même dans des organisations où des équipes disfonctionnaient et que c'était bien pire que la somme de ses parties. Et des staffs où c'était magique quoi. Je ne dis pas qu'un staff où c'était l'horreur, c'est surtout de l'énervement sur ce qui l'entoure, comment on peut laisser des gens souffrir, ne pas être à l'écoute etc. Et c'est comme ça que j'ai envie d'accompagner les équipes pour qu'ils se retrouvent grandis dans le collectif et non pas diminués.
- J : Avez-vous d'autres choses à rajouter ?
- I : Non.
- J : En tous cas un tout grand merci !
- I : N'hésite pas à nous envoyer les infos de ton travail!
- J : Ca marche, je compte le rendre en mai, donc en juin il est possible que vous l'ayez.
- I : Et tu as beaucoup d'interactions ?
- J : Oui, ça se finit, Emilie est la dernière. C'est sympa, ça me permet de rencontrer des profils différents d'un peu partout et puis les idées sont très variées, donc c'est super enrichissant.
- I : Chouette, et tu te destines à quoi après ?
- J : Travailler dans une entreprise qui ira dans ce sens là, après c'est difficile à concevoir de l'extérieur, je pense que c'était un peu le but aussi du mémoire, que ça me permette d'évoluer dans une certaine direction.
- I : Oui parce qu'on y investit trop de ses tripes que pour ne pas y prendre plaisir.
- J : Merci beaucoup en tous cas!
- I : Avec plaisir.

Gianni R.

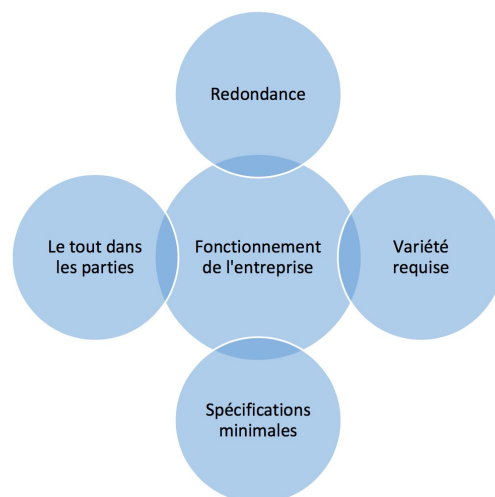
Directeur de projet - Manager

2/05/17

Hors-entreprise

- J : Qu'est-ce que vous faites professionnellement ?
- G : Je définis d'abord qui on est comme ça, ça sera plus simple ?
- J : Oui, d'accord
- G : Donc la boîte s'appelle X, une agence multimédia et de communication. L'idée d'une telle agence est d'accompagner les personnes et les entreprises sur leur communication au départ de trois familles de produit. Au départ, la vidéo, là on va avoir une valeur ajoutée en faisant du reportage, donc on travaille avec des journalistes professionnels de Bel RTL et de la Première, pour apporter une écriture. Ca c'est du story telling, et à ça vient s'ajouter du motion design, c'est du graphisme animé pour avoir une plus value au niveau de la vidéo, dans le reportage. Dans cette famille de vidéo, on a un troisième volet qui est celui du Facebook et du Youtube Live, on peut faire du reportage en direct et diffusé en direct. Pourquoi je t'explique cela, parce que tu verras que l'objectif de la boîte est d'être agile et de venir constamment avec une recherche de valeur ajoutée. Une deuxième famille de produit concerne les sites internet, donc on fait des sites internet et des applications auxquelles on va ajouter du live analytics, donc le client va pouvoir voir directement les données de trafic sur son site internet, sur son application, d'où viennent les gens, sur quelles pages ils se connectent etc. Et une troisième famille, c'est le conseil stratégique en communication, là c'est moi qui vais plus m'en occuper avec ma casquette avec une expérience dans le secteur des médias, en psychosociale et en marketing où je vais condenser les trois compétences pour accompagner l'entreprise sur sa communication. Alors en fait, dès le départ que nous avons constitué X, nous nous sommes rendus compte que la concurrence était forte, c'est facile de créer un site internet, on en a un pour mille euros même gratuitement si on veut le faire soit même sur internet, si on veut de la vidéo, on peut contacter n'importe quel réalisateur que l'on trouve au coin de la rue, l'objectif était de se dire, « si on veut se démarquer », enfin, si on veut se démarquer, non, on ne veut pas, c'est une obligation. Si on doit se démarquer et exister, il faut qu'on perçoive X non pas à travers un produit, je n'achète pas de la vidéo, je n'achète pas un site internet, c'est bien si on nous perçoit à travers un service, c'est mieux, c'est de la valeur ajoutée, mais faut qu'on aille encore plus loin et que l'on fasse appel à nous. Si on fait appel à nous c'est que l'on perçoit la valeur en termes de production et à travers la diffusion. C'est véritablement d'accompagner le client dans sa communication, pour qu'une fois que la vidéo est produite, il ne soit pas le seul à vouloir diffuser sur Facebook ou sur les réseaux. Pour arriver à ça, il faut qu'il y ait un miroir, du répondant derrière, une organisation pour répondre à cet objectif-là. Donc moi, ce que j'ai mis en place, c'est ce que j'appelle un « **management holistique** », l'organisation est vue comme un **cerveau**, chacun reçoit l'organigramme, le RT, une charte des valeurs et un document à propos du management de l'entreprise, l'entreprise est vue comme un cerveau, donc on va systématiquement centraliser les prises de décisions, mais on va également décentraliser. **Ce qui veut dire qu'il y a une responsabilité énorme de l'un vers l'autre.** On est vu comme un cerveau, un ordinateur complexe, une banque de données, un système de boîte noire, on sait qu'il se passe quelque chose, on ne sait pas toujours quoi, mais on sait qu'il y a quelque chose. On sait que l'information est traitée, pourquoi le cerveau ? C'est une métaphore pour mentionner que l'information est traitée. Concrètement, il y a des principes : **le premier c'est que le tout est construit dans les parties, c'est à dire que la boîte va exister ensemble, parce qu'on travaille de façon collective mais chez chacun d'entre nous aussi, donc il y a une appropriation qui doit être importante en terme de culture d'entreprise aussi. C'est pour ça que je distribue aussi une charte des valeurs aussi. Le second principe, c'est la redondance, c'est à dire que l'on va répéter beaucoup de choses plusieurs fois, parce qu'en répétant on génère chez l'autre d'autres idées. C'est la somme des idées répétées qui fait naître d'autres idées chez d'autres personnes, c'est de l'intelligence collective basé sur la redondance.** Le troisième principe c'est la variété requise, donc je n'engage pas des gens qui me ressemblent, je ne sais pas si tu auras

l'occasion de croiser des gens de l'équipe, mais on est pas du tout les mêmes, que ça soit physiquement, etc. C'est à dire qu'une entreprise ne peut répondre à la complexité de l'environnement que si elle est constituée de façon complexe. Si on est tous les mêmes on ne sera pas ouvert aux autres différents. Le quatrième principe c'est les spécifications minimales, c'est très théorique mais ça signifie qu'à un moment il faut un minimum pour pouvoir fonctionner, donc si l'un des sous-systèmes, l'une des personnes est défaillante, en terme d'organisation du travail, en terme de production, et bien les autres vont le sentir et vont devoir palier à ça, parce qu'on est une petite équipe avec de l'interdépendance entre nous. Moi je n'ai pas instauré de système de pointage ici, je ne contrôle pas les gens sur leurs heures, c'est pas du tout, euh, je ne fonctionne pas du tout ainsi, l'idée c'est de dire « ben voilà, on a un travail à faire », on voit s'il est fait ou non, on s'évalue entre nous, ce qui a été ou non. C'est le cinquième principe, on est constamment en phase d'évaluation et toujours en train d'apprendre à apprendre. On a des réunions tous les trois mois, et on liste ce qui va et ce qui ne va pas, et chacun est obligé entre guillemets, de dire ce qui lui plaît ou non. Parce que si on ne le sait pas, on ne peut pas évoluer. Donc ça se sont les principes, c'est un fonctionnement holistique, où l'idée est de dire que l'organisation est perçue comme un cerveau, et où les principes, le fait qu'on forme une équipe, la boîte existe chez chacun, la redondance, la variété requise, les spécifications minimales donc le minimum que chacun doit faire pour que le cerveau soit oxygéné, et enfin, l'apprentissage et l'évaluation permanent. *(Ce schéma aurait pu être sa définition du management holiste)*



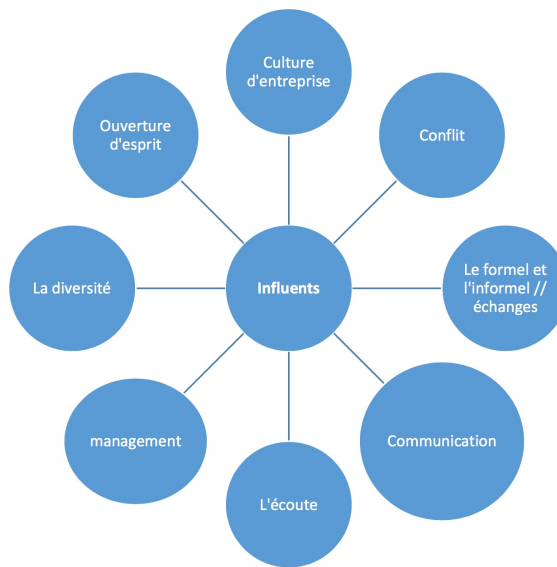
- J : Pourquoi ce management ?
- G : Parce que j'en ai connu plusieurs, en pesant les avantages et les inconvénients de chacun d'entre eux, ici, ce qu'il se passe c'est qu'on est une petite équipe avec un environnement complexe. Si l'environnement était simple, on pourrait aller vers des tâches plus répétitives, l'instantanéisation des tâches. Si on produit de la mayonnaise, les tâches sont plus répétitives, on doit produire la mayonnaise qui a tout le temps le même goût et donc les gens travaillent sur une chaîne de production, et il va falloir optimiser cette chaîne. Ici, c'est pas le cas, on travaille sur des projets, avec des clients, processus, des produits et des productions systématiquement différents. Et donc, ce qui peut être standardisé, enfin moi je ne cherche même pas à standardiser les choses, enfin, si, ce qui doit l'être c'est l'adhésion, il faut qu'il y ait une adhésion standard à la boîte de la même façon, car si chacun adhère différemment, c'est le bordel. Si chacun ne voit pas les objectifs, les processus de la boîte, de la même façon c'est là que c'est problématique. Donc ce qui doit être standardisé, c'est l'adhésion et les objectifs, après les moyens d'y arriver, c'est différent. Étant donné que l'environnement est complexe, que les gens avec qui on travaille sont systématiquement différents et bien, il fallait venir avec une autre forme de management. Alors cette forme de management je ne l'ai pas retrouvé dans le Taylorisme, dans la division verticale et horizontale du travail, euh, je l'ai plus retrouvé dans des managements plus systémiques, en partant

du principe que l'entreprise est un système ouvert parce que c'est clairement ce que nous sommes, on est plus ouvert qu'une entreprise qui fait de la mayonnaise et probablement moins ouvert qu'une entreprise comme Apple, où là ils sont tout le temps dans la remise en question, l'innovation, l'ingénierie et c'est pas notre cas. Donc, il fallait trouver un mixte entre les deux, donc chez Appel on va davantage gérer le chaos car c'est de là que provient la créativité, chez nous, il faut de la créativité, mais il ne faut pas l'agilité obligatoire d'Apple.

- J : Vous êtes combien dans l'équipe ?
- G : Non sommes 7
- J : 7 ? Et dans quelles mesures travaillez-vous collectivement ?
- G : Euh, je dirai en fait, tous les jours. Très souvent, et ça devient même spontané. Il faut savoir qu'il y a un an d'ici on était 2, au mois de mars on était 3 déjà là on a perçu un changement pour moi, c'était perturbant parce qu'une fois que je rentrais dans le bureau, je m'adressais à quelqu'un mais puisque l'autre était là, je parlais du principe qu'il avait entendu. Or, c'était pas toujours le cas, on s'est rendu compte que la communication ne passait pas. C'est à partir de là que je me suis demandé **comment favoriser l'échange et la communication entre nous**. Euh, et puis plus le temps avançait plus je me suis rendu compte qu'on était 3 indépendants, il n'y avait pas de lien, pas forcément un lien entre eux, **c'est moi qui servait de liant**. Et puis, **il faut laisser le temps aux gens de se connaître, de se découvrir, quels sont projets qu'ils peuvent mener en commun**. Et puis on a commencé à travailler avec des indépendants, il y'a eu quelques indépendants, des personnes qui ont amené des projets, c'est à partir de là qu'il y a quelque chose qui est né. Aujourd'hui, la boîte, j'ai tendance à dire qu'elle vit sans moi, et c'est mon objectif, qu'à un moment donné, il y a une autre entité qui existe, c'est pas la somme des personnes, mais l'entité qu'est X, entreprise qui a sa propre culture. Et je conçois qu'elle existe quand ce sont eux qui viennent en disant, « ben voilà, on a pris telle initiative », est-ce qu'on ne ferait pas ça dans tel domaine. Je dirai que le collectif, euh, ben on fonctionne comme un cerveau donc on est des êtres semi-autonomes, donc par exemple, quand François-Xavier part en tournage, il va partir seul, ou alors avec une adjoint. Mais quand il demande à Quentin qui est l'IT de revoir un reportage, Quentin va revenir avec d'autres idées, il y a des échanges d'expériences qui vont se faire spontanément et eux mêmes savent aujourd'hui quand la validation par l'autre est nécessaire. Ils ne sortent plus de projets aujourd'hui sans que l'autre y jette un coup d'oeil, c'est important d'avoir l'avis de l'autre. Ils ne sont plus les seuls détenteurs de leur travail.
- J : Cela permet clairement d'apprendre constamment des autres ?
- G : **Oui**, on est 7 aujourd'hui, il y a un réalisateur et son adjoint, un IT et son stagiaire, d'ailleurs on va voir ce que l'on va faire avec lui, une motion designer, un business développer, mon adjointe administrative et moi-même. Et un stagiaire HEC et une en communication. On est pour le moment 9, on va repasser à 7 et on repassera sûrement à 8 l'année prochaine. Mais l'idée c'est de consolider le fonctionnement, il faut qu'il y ait une consolidation au niveau du chiffre d'affaire mais aussi au niveau de la culture et du fonctionnement.
- J : Quels seraient les éléments qui favorisent le « travailler ensemble », les interactions etc. ?
- G : Il y a deux types d'éléments selon moi, les éléments **formels** et **informels**. **Les éléments formels se sont les projets que l'on a ensemble**, vendredi par exemple on a eu notre premier Facebook live, là c'est la **preuve que la boîte existe et qu'elle est plus que la somme de ses parties**, parce que on a eu besoin de l'intelligence de tout le monde pour réussir ce live, c'était vraiment la somme des compétences de chacun, avec une résolution de problèmes des autres aussi. Je vais te donner un exemple, donc c'était notre premier Facebook live, une vraie émission TV en qualité studio, avec des bandeaux, des logos etc. C'était un bon son, qualité studio. Ça veut dire que c'était le réalisateur à la réalisation, l'adjoint à la camera, l'IT au son, Antoine qui fait de l'e-commerce qui donnait les micros, moi qui étais à la présentation et puis tout l'administratif qui faisait de la relation public. On est dans un projet collectif, il faut des projets collectifs formels où là on va voir comment ça va se passer, on a eu des difficultés, à un moment donné on lance le Facebook et il ne fonctionnait pas, donc c'est l'IT qui est venu l'aider au niveau de l'identification facebook. Donc il faut des projets comme celui-là où c'est le collectif qui **permet d'atteindre les objectifs et de résoudre les problèmes que l'on rencontre de façon collective**. Et puis il faut des **moments informels aussi, on va se retrouver autour d'une pizza un temps de midi, on rigole entre nous**, voilà. On essaie d'avoir des moments plus informels, au mois de septembre on part tous une journée à Amsterdam au salon des nouvelles technologies quoi. Ce sont des événements comme ceux là, il faut être dans l'informel et aussi dans le formel pour favoriser les échanges. En sachant évidemment qu'il y a parfois des kwack, ici, à un moment donné vendredi ils se sont engueulés parce que le Facebook qui ne fonctionnait pas... Et puis les

personnalités sont différentes, il y en a un qui réplique en disant « hé tu te calmes, tu ne me parles pas comme ça », mais c'est ça quoi. C'est ce collectif là qui permet de créer une histoire aussi.

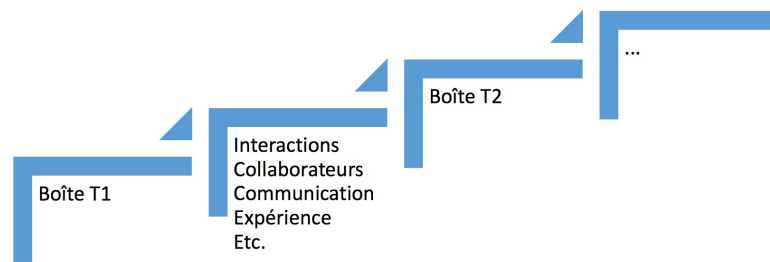
- J : Est-ce que le conflit a amené à quelque chose de positif ?
- G : Oui, parce qu'on est des gens **ouverts**, on sait que dans la **culture d'entreprise**, il n'y a pas de problèmes mais bien des difficultés, s'il y'a des difficultés, on sait qu'il n'y a que des solutions. Euh, on est dans une culture d'entreprise où on se dit des choses, dans tous les sens donc eux aussi vis-à-vis de moi, ça pète aussi entre nous quoi. Euh, voilà. Puis il y a des gens intelligents quoi, ce ne sont pas des gens obstinés et butés, on en engage pas. Je dirai qu'au niveau **du processus de recrutement**, ça fait partie des critères aussi, si la personne ne sait pas se remettre en question, écouter l'autre, ben il n'y a pas de place ici quoi. Il n'y a pas de place parce que c'est très orienté client, et les clients ont des exigences différentes donc si on est pas susceptible d'écouter et accepter ça, c'est un problème. Si on ne sait pas l'entendre en équipe, il y a peu de chances qu'on l'entende par rapport au client. Donc le conflit ne me fait pas peur, c'est pour moi, une opportunité.



- J : Oui, je suis d'accord. Et justement au niveau du recrutement, comment est-ce que ça se passe ?
- G : Alors, au niveau du **recrutement**, il y a encore une fois différent volet, donc le volet formel où on **travaille au départ des compétences, on va objectiver les choses** « est-ce que la personne dispose des compétences que l'on recherche ? ». Euh, ça c'est un premier volet, si la personne n'a pas ces compétences, l'entretien s'arrête là, enfin, il n'y a même pas d'entretien. Il y a un travail au départ du CV, si elle n'a pas les compétences, ça s'arrête là. Si elle a les compétences, il y a un deuxième volet, plus une **découverte de l'histoire de la personne pour déterminer si ça va coller avec l'équipe ou pas**, car si ça ne colle pas avec l'équipe, on prend pas le risque. Et ce qu'on va évaluer, ce sont les expériences passées, comment dépasser les difficultés, ce n'est pas ne jamais rencontrer des difficultés mais plutôt voir **comment on les dépasse, comment travailler en équipe, quel est l'aspect de créativité, quel est l'envie d'évoluer parce que la boîte on va la faire évoluer aussi avec des gens qui en ont envie**. Sinon, euh, on évolue pas. Il va y avoir ces critères de personnalités qui vont nous permettre de voir si ça va coller ou pas. Et alors, un dernier volet, c'est pour certaines fonctions, quand ce sont des fonctions techniques, les membres de l'équipe participent à l'entretien, donc pour les fonctions IT etc. On a engagé un business developer, ça c'était mon associé et moi qui avons fait le choix, parce qu'il y a un choix économique aussi derrière. On ne peut pas demander à l'équipe de choisir un business developer si après il ne convient pas, ça signifie que l'on fait porter à l'équipe la responsabilité de l'avoir choisi, donc là, il faut que chacun soit à sa place aussi. Sinon, là on vient d'engager une motion designer, on l'a choisi, comme pour Christophe, avec Quentin et FX. Donc là, dès que l'on entre dans la production, leur avis est primordial, s'ils estiment que ça ne peut pas coller, alors on arrête tout, ils analysent tant les compétences que le feeling.

- J : Et est-ce que justement, vous avez des entretiens annuels d'évaluation ?
- G : Oui, il va y en avoir, il n'y en a pas encore eu, mais il va en avoir. J'ai donné mon accord en octobre, on a pas encore formalisé les choses, maintenant, on est 7 donc on se voit très souvent, tout le temps. Je souhaite aussi qu'ils viennent avec des demandes, ne fusse que pour permettre à chacun d'arrêter le temps et de dire ce qui va et ce qui ne va pas, ce que j'aimerais, ce à quoi j'aspire.
- J : Justement, par rapport à ça, souvent on voit dans les entreprises qu'ils font ça de façon individuel, sur base de compétences individuelles. Mais j'ai l'impression au travers la réalisation de mon mémoire que nous travaillons de plus en plus collectivement, et donc ne serait-ce pas intéressant de prendre en compte davantage cette CC ?
- G : Alors, euh, **on le fait une fois tous les 3 mois, on a une évaluation collective**, c'est à ce moment là que l'on demande qu'est-ce qui va et qu'est-ce qui ne va pas. Il y a un tour de table systématiquement, voilà là on a des choses à améliorer car tout n'est pas bon, mais l'idée est là, le principe l'est aussi. Euh, en termes de management, on a fait des erreurs. Notamment avec mon associé, on a fait ce genre de réunions en étant assis un à côté de l'autre quoi, enfin, ici on est confidentiel hein mais voilà, ce sont le genre de chose à améliorer. Plus être dans le groupe, parce qu'en étant à côté l'un de l'autre, ça fait bloc. Et puis, « qu'est-ce qui est bon, qu'est-ce qui ne l'est pas », ça ne va pas non plus, l'idée n'est pas de distribuer de bons points, de mauvais points. L'idée c'est plus « **qu'est ce qui fonctionne bien dans l'optique de mieux percevoir nos valeurs** », et « **qu'est-ce qui ne fonctionne pas** » pour le faire évoluer vers du positif. Ce qui ne fonctionne pas à certainement une justification que l'on doit expliquer en collectif, ou comment intégrer ça dans le fonctionnement ? Donc ça c'est fait, on travaille sur les deux volets, du collectif mais on ne travaille pas encore sur de l'individuel. On fait des progrès surtout que la boîte était tellement individualiste au départ, puisqu'elle a été constitué à 1 puis 1, puis 1, puis 1. Le but était de créer du collectif, une fois que le collectif est créé, il faut pouvoir revenir un petit peu sur l'individuel. Alors ce que je fais beaucoup, et au point d'être très fatigué (rire), c'est qu'à un moment donné, puisqu'il y a du volet **management, leadership et coaching, sur du management le message passait puisqu'il y a des objectifs à atteindre, des résultats à atteindre, pas seulement chiffrés, mais de process aussi**. En termes de leader, pas de soucis puisque le projet je l'ai porté, on sait qui est le concepteur, mon associé est davantage dans un volet plus économique, commercial, et on a deux leaders comme ça, un business et production où le message passe bien. Par contre ce que j'ai beaucoup fait, c'est du coaching, bien plus que ce que j'avais imaginé, on a beaucoup de jeunes dans la boîte, alors jeunes, parfois ils ont 26-27 ans donc c'est pas si jeune que ça, mais parfois c'est leur première expérience donc euh, j'ai été amené à écouter beaucoup beaucoup, quelles étaient les difficultés, les ressources, comment y remédier, comment rendre positives des histoires compliquées pour qu'elles se généralisent et importent durablement. Enormément de coaching et bien plus que ce à quoi je m'attendais. Donc l'individuel c'est à travers le coaching qu'il s'est dessiné et puis tous les mois, quasiment avec tout le monde.
- J : Je comprends l'épuisement
- G : Oui, mais c'est le prix à payer. Je n'aime pas l'expression mais c'est beaucoup d'énergie, parce qu'à un moment donné, on a des processus, etc. à faire. Donc à un moment donné, si vis-à-vis de ton équipe, tu fais du coaching, parce que certains sont en difficulté, c'est dur, mais nécessaire pour ne pas se planter.
- J : Comment, vous « mesurer le fait que ça fonctionne » ?
- G : **Aux processus, aux résultats, aux objectifs atteints.**
- J : Ok, et les objectifs sont individuels ou collectifs ?
- G : Plutôt individuel, c'est porté sur des projets. On sait que l'on a un reportage à faire de 3 minutes, ben si je suis moi-même étonné en voyant le résultat je sais que c'est bon. Maintenant, je ne suis pas le juge absolu, mais je sais que je suis spectateur, et je suis le premier spectateur. J'ai travaillé dans le secteur des media donc à un moment donné je vois ce qui va ou ce qui ne va pas. Euh, je suis bon public donc quand on me demande de tester un site internet, si je ne m'y retrouve pas, le client ne s'y retrouvera pas non plus. J'ai cette compétence ergonomique, j'ai cette compétence où je réussis à me mettre dans la peau du client pour voir ce qui va ou non. **Donc voilà, si ça fonctionne je le vois au résultat probant, je vois la créativité, de la bonne humeur, des objectifs qui sont atteints, donc c'est plus en fonction d'objectifs fixés qu'eux connaissent. On connaît l'identité de la boîte donc on est là pour avoir des productions en cohérence et les diffuser.**
- J : Comment vous valoriser le fonctionne collectif, et le reconnaissez au quotidien ?
- G : Je ne sais pas.

- J : Plus dans du long terme ?
- G : Oui, tout à fait. Dans du long terme, dans une **culture d'entreprise**, euh, dans un sentiment d'avoir une opportunité de travailler ici. Eux-même le disent, « j'ai de la chance de travailler chez X, parce qu'on est libre, on peut prendre des initiatives, on construit la boîte ». **La boîte que j'avais imaginé quand j'ai lancé le projet n'est pas celle d'aujourd'hui, parce qu'eux sont venus avec leurs propres idées.** Donc euh, je pense qu'on le valorise car on tient compte de ce qu'ils disent, on est pas dans un profil de management où, avec mon associé on a une vision claire de la direction que l'on veut prendre, et qu'on ne les **écoute** pas. Chacun a vraiment son importance, c'est pas forcé, on sait que c'est une condition pour que ça fonctionne. Si on est pas ouvert à notre équipe, on va dans le mur. Il faut que l'on soit ouvert à notre équipe, à nos clients et eux-mêmes disent que « on se sent écouté, on se sent valorisé, on sent que l'on a une valeur ».



- J : Est-ce qu'il y a une identité collective entre eux ?
- G : (Rire), il y a des blagues collectives. Euh, où ils vont hacker le Facebook de l'un d'eux et poster des trucs. Euh, ça va loin. Donc l'identité collective est aussi étonnante entre eux. Euh, ils sont hyper moqueurs, c'est parfois participer à des réunions où je ne vais rien comprendre à ce qu'il se passe parce qu'à ce moment là il y a une histoire entre eux. Ce sont eux qui viennent, « quand est-ce que tu te décides à letter la camionnette ? », et c'est eux, ils le veulent parce que c'est la camionnette de la production. Ils se sentent concernés et vont plus vite que moi.
- J : Oui, est-ce que justement pour revenir aux conflits, est-ce qu'il y a des conflits qui ont du être résolus de façon plus collective qu'individuelle ?
- G : Le collectif c'est tous ensemble ou dès que l'on est 2, ou 3 ?
- J : Plus 3 que 2, mais 2 peut être collectif aussi.
- G : Oui de façon informelle, ici, il y'a une personne qui va quitter, elle ne le sait pas encore car elle irrite tout le monde. Elle n'a pas la bonne logique, elle a une méthodologie de gestion de projet alors qu'on lui a dit trois fois qu'elle devait envoyer un mail à X, on arrive fin de semaine, c'est pas fait. C'est un cerveau, on est des êtres semi-autonomes, automatiquement si l'un ne fait pas son boulot, l'autre est impacté. (Explications des raisons du licenciement) // projet de chemin de fer non réalisé, donc le client n'a pas eu d'explications sur le produit. Il y a tout le temps des problèmes comme ceux-là, et du coup, on a des clients qui ne comprennent pas pourquoi le travail est mal fait. J'ai réussi à rattraper le coup à chaque fois, mais en interne c'est le même problème parce qu'elle va demander 3, 4 fois la même chose et elle irrite. Donc on s'est retrouvé il y a 3 semaines, elle ne sait pas gérer son agenda, un travail d'un jour est fait en trois jours et elle me dit que je ne lui laisse pas suffisamment le temps, or, quand je demande à son responsable, car je peux me tromper, il me dit que certes c'est une junior, mais qu'elle prend vraiment beaucoup de temps. Euh, voilà. Plein de trucs font que ça ne va pas, j'ai déjà fait beaucoup de coaching avec elle, sur sa méthodologie notamment, mais rien n'y fait... Elle l'a fait mais ça ne va pas, elle continue à irriter, et la décision a été prise de façon collective. C'est collectif parce qu'on l'avait engagé ensemble aussi. Elle est quand même resté 8 mois avec nous donc c'est pas comme si on avait pas essayé. Etant donné que la boîte prend de l'ampleur aussi, on ne peut pas continuer ainsi. FX était d'accord aussi.
- J : Comment allez-vous gérer l'annonce et le départ de cette personne ?
- G : Elle termine le 23 son CDD, je la mets en congé en théorie fin de cette semaine. Elle a annoncé en réunion en plus qu'elle avait une autre offre d'emploi CDI ailleurs, et elle m'en fait pression pour que je lui donne un CDI,

mais moi c'est pas dans mon business plan. Et puis, elle même a choqué quoi, donc euh, elle a choqué tout le monde. Je dirai que c'est pas une séparation difficile pour l'équipe, ils le vivent plus comme un soulagement.

- J : Suite à cela, vous allez songer à engager quelqu'un ?
- G : Oui, en fait, quelqu'un qui est déjà dans la boîte mais qui n'a pas encore toutes les compétences, donc je vais l'envoyer assez vite en formation. Il est bien intégré, bien dans l'esprit.
- J : Justement, comment se passent les formations ?
- G : Dès qu'eux ont envie, donc j'ai identifié une forme de budget annuel, et on leur a dit qu'ils étaient libres, plein de boîtes hésitent à envoyer les collaborateurs en formation, mais ça fait partie de la remise en question. Après, évidemment il faut que ça soit raisonnable, Quentin est parti en formation Google, FX en formation drone, etc. Il faut, c'est le principe, s'ouvrir aux autres, si on est une entreprise qui se dit ouverte, ça ne sert à rien de ne pas s'ouvrir. Voilà, ils sont libres, et ne pointent pas maintenant je sais que certains sont venus travailler hier (congé), ou le dimanche. Le tout c'est de dire, qu'est-ce que je regarde, qu'ils soient là à l'heure ou que le travail soit fait ? Je sais qu'il sera fait.
- J : Vous pensez que c'est applicable à toutes les organisations ?
- G : Non, je suis même en difficulté avec le secrétariat social car je ne peux pas le faire au niveau des contrats. Ici ils sont tous en CDD car on attend des réponses des plans SESAM etc. Et d'ici le 1er juillet tout le monde passe Cdi faudra voir comment adapter les contrats. Vendredi par exemple, on finissait tous à 21h, sur le contrat c'est 19h, donc s'ils débarquent pour un contrôle, qu'est-ce que je leur dit ? Je ne sais pas. Je dois voir avec eux.
- J : Comment vous voyez le management de demain ?
- G : Bonne question. Bonne question, c'est en ça que c'est à mon tour de partir en formation. Je n'en sais rien, je connais bien le management d'aujourd'hui, je vois bien où il ne faut pas se tromper, être dans l'hyper contrôle, voilà. En tous cas il faut du contrôle mais pas le même, on est face à une autre génération, qui veut un salaire, du bien-être mais du sens et de la considération dans son job. Donc offrir un job ainsi, quitte à gagner 200 euros de moins par mois, et leur permettre de ne pas aller au Luxembourg mais plutôt leur permettre de rester dans leur quartier, où ils veulent construire etc. C'est une question sens. Je sais qu'on est bon aujourd'hui pour 5 à 10 ans. Après je ne sais pas encore quoi..
- J : Pour revenir aux générations, qu'en est-il ici ?
- G : On a deux générations, une 40-50 ans avec les responsables administratifs dont la femme de mon associé et mon associé. Et une autre 23-30 ans. Les deux ensemble c'est positif, oui.
- J : Les besoins sont différents ?
- G : Bizarrement non, étonnamment non... Même si les jeunes vont passer dans les 30-40 ans bientôt hein, mais alors le défi de demain c'est de gérer cette génération 30-40 où nous on sera dans une génération 50-60. Euh, oui, aucun, enfin, ils sont tous en couple mais pas d'enfants dans l'entreprise aussi, ça va arriver, c'est peut-être gérer ça, aujourd'hui ils viennent le dimanche, demain, ça sera plus compliqué s'il y a un enfant dans le truc. Mais c'est voilà, on verra.
- J : Une question différente, quel impact aurait l'idée de travailler ensemble sur les individus et leurs compétences individuelles si je puis dire ?
- G : On est pas prêt à ça je pense, car ça voudrait dire qu'à un moment donné un manager est épaulé par un membre de l'équipe pour évaluer un tiers. Une forme d'inter-vision entre eux. (silence) Je ne sais pas, c'est peut-être ça le management de demain, je ne sais pas. Je n'y ai pas encore pensé, je réagis à chaud, pourquoi pas ? Il faut que l'évaluation soit saine, pas hiérarchique alors, car sinon, c'est perturbant pour la personne évaluée qui voit son collègue là, quel est son rôle ? Faut que le cadre soit fixé. Et puis l'évaluation c'est le moment aussi de se livrer, de dire nos difficultés, est-ce que la personne va oser le dire si son collègue est là ? Quelle est la notion de confidentialité ? L'avantage, c'est que c'est innovant, c'est de l'inter-vision, ça peut être constructif. L'inconvénient c'est la confidentialité. À chaud.
- J : Euh, je pense que l'on a fait le tour. Est-ce que vous avez déjà entendu parler des CC ?
- G : Dans le knowledge management oui, c'est ce que l'on essaie de mettre en place de façon informatisée ici. On a un système de base de données qui a quelques outils d'intelligence collective, pour le moment se sont des serveurs sur lesquels on retrouve les informations, les détails des produits pour enrichir. On est en train de mutualiser une série de connaissances de telles sortes à garantir le fait que l'info soit bonne et partagée. Mais on est au début, on a un truc interne qui nous permet de gérer la base de client, chacun a une vue sur les devis etc.

- J : C'est là qu'ils peuvent poster leurs idées?
- G : On n'y est pas encore. ça c'est plus dans les réunions d'organisation tous les 10 jours, et puis des réunions où on débranche la prise tous les 3 mois.
- J : Avez-vous autre chose à rajouter ?
- G : Non, c'est la première fois que je parle du management comme ça en externe, donc je ne sais pas l'impact...
- J : Si, c'est parfait ! C'est comique de voir les idées différentes en fonction des entretiens et des expériences de chacun. Et vous êtes à temps plein ici ?
- G : Presque, j'ai gardé un jour semaine X, car là bas j'ai mon équipe et je m'occupe de gérer la collaboration opérationnelle et médicale entre tous les hôpitaux, du bassin de soin. Le reste du temps je suis ici.
- (Discussion personnelle + relative à son intervention dans le cours de monsieur Dujardin).

Emilie V.

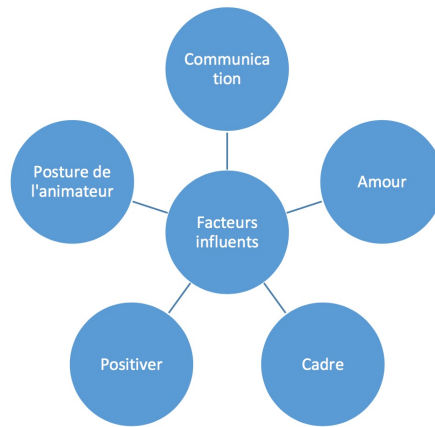
IDcoach

3/05/17

Hors-entreprise

- J : Je ne vais pas totalement revenir sur toutes les questions d'Ingrid mais je souhaiterai quand même avoir ton avis sur bon nombre de points.
- E : (Rire) Je te laisse gérer
- J : Est-ce que vous faites le même boulot ?
- E : En gros oui, ce qui change c'est notre intitulé de fonction, elle elle est bras droit du directeur, je ne sais pas si elle te l'a dit ? Dans les faits rien ne changent, on fait la même chose.
- J : Qu'en est-il du collectif ? Comment parvenez-vous à faire travailler les gens collectivement ?
- E : **Il y a vraiment plein de méthodes et d'outils par rapport à ça, en fait tout ce qui te fait utiliser un outil, un média, tout ce qui est objet, ce sont des moyens de répartir les temps de parole, de faire en sorte que l'on s'écoute, de prendre en compte les idées des uns et des autres.** On utilise en permanence des outils pour pouvoir mettre en évidence le collectif, et de donner l'impression aux gens que tout ce qui disent à présent appartient au groupe et ne leur appartient plus individuellement, à eux propres, parce que ce que l'on dit est influencé, par l'environnement, par toutes sortes de choses. Et ce que l'on dit, on ne le dit pas tel quel, c'est comme ça que nous on le vit et c'est comme ça que les gens le ressentent aussi. Une fois que c'est dit, ça appartient au groupe et c'est pas quelque chose qui vient d'une personne, donc on peut élaborer davantage dessus, s'approprier cette idée-là, pour avancer plus loin. Je ne sais pas si ça répond à ta question ?
- J : Si si, et c'est comique parce que ça ne sont pas du tout les mêmes réponses qu'Ingrid (rire)
- E : Ah, ben c'est super.
- J : Avez-vous déjà entendu parler de la notion de CC ?
- E : Comme ça, non.
- J : Globalement, on a les compétences individuelles de chacun et l'idée c'est que cette CC est plus que la somme de ces compétences de chaque individu. Tout ça émane des interactions, des échanges, de la communication, etc.
- E : Oui, **on est tout le temps là-dedans, c'est primordial, en fait, pour nous ça nous semble tellement évident en fait, ça nous semble même basique.** C'est clairement ça que l'on veut mettre en évidence dans les ateliers que l'on fait, et c'est pour ça que l'on espère que les gens sont contents à la fin et se disent « aww on a réussi à faire tout ça », et c'est juste que l'on a utilisé les bons moyens, outils, que l'on a réussi à faire en sorte que l'on puisse travailler sur les idées des uns et des autres sans dévaloriser l'un ou l'autre ou quoi que ça soit, et du coup, on arrive à des choses super riches, et bien plus riches que s'il avait du le faire isolément. Parce qu'ils rebondissent sur ce qu'ils disent, les uns, les autres.
- J : Et comment décelez-vous les bons outils de chaque situation ?

- E : Ca dépend, la première chose c'est « c'est quoi l'objectif de ce que l'on va faire », donc par exemple si c'est une journée, l'objectif général de la journée et puis comment on le morcelle en sous-objectifs quoi. Et puis en fonction de l'objectif de telle étape, on va identifier des outils qui conviennent mais c'est vraiment... Y a 3000 outils en fait, donc euh, comment te dire... Ben par exemple si on génère des idées, on va plus utiliser les outils de brainstorming, et les techniques de relance du brainstorming; si on veut cerner la connaissance que le groupe a sur un sujet en particuliers, là on va plus utiliser un jeu de cadre qui s'appelle le « cherchons ensemble », où là c'est un jeu que l'on utilise pour connaître les représentations des uns et des autres, ou pour qu'ils se rendent compte qu'en fait, euh, on a pas tous les mêmes idées d'un même sujet, car souvent les gens, on va leur dire « on va travailler sur la génération Y », souvent les gens pensent que tout le monde pense comme eux, que la génération Y elle a ça, ça, ça et ça comme caractéristiques. Et le fait de faire ça, ça met à plat les représentations de tout le monde, ça leur laisse de la place et c'est juste, « c'est pas grave tout le monde pense ce qui veut, et c'est juste que c'est tout ça, dans son ensemble que vous pensez » mais c'est à chaque fois des outils différentes en fonction des objectifs, en fait.
- J : Oui d'accord, j'imagine que l'on pourrait en parler durant un jour (rire)
- E : Oui, puis parfois aussi il n'y a pas un outil, enfin on ne se dit pas « tiens on va utiliser ça », on se dit « comment on pourrait arriver à ça ? » et de là, on construit et on invente un nouvel outil quoi, d'une manière qui nous semble appropriée. Pour que les personnes puissent travailler ensemble.
- J : Êtes-vous déjà tombé sur une situation où un manager venait vous trouver pour faire en sorte que les collaborateurs travaillent plus ensemble ?
- E : Oui, mais c'est rarement formulé ainsi. C'est plutôt style « on a un projet, on n'arrive pas bien à capitaliser sur les bonnes pratiques pour faire ce projet », on va aller chez X pour comprendre quelles sont ces bonnes pratiques. Au final, ce qui a derrière ça, c'est peut-être juste que les gens n'ont pas bien communiqué, n'ont pas bien travaillé ensemble mais ne le disent pas tel quel. Ils vont dire qu'ils veulent identifier des bonnes pratiques par rapport au projet qu'ils sont en train de mener.
- J : Pour pouvoir travailler ensemble et créer les CC, quels seraient les facteurs favorables ?
- E : L'instauration du cadre, c'est super important pour nous, donc c'est mettre les gens dans un cadre qui est sécurisant pour eux, et où ils se rendent compte qu'il y a peu de risques en fait, peu de risques en termes de partage, on peut dire des choses sans que ça soit nuisible à l'un ou à l'autre parce qu'il y a une forme de confidentialité, aussi par rapport... en fait on les met un peu sous cloche, on essaie qu'ils soient dans des conditions privilégiées pour qu'ils osent être eux-mêmes, être authentiques parce qu'ils savent qu'avec ce cadre, ils ne vont pas être jugés par rapport à ce qu'ils vont dire, ils ont juste le droit d'être eux-mêmes. Et du coup, le cadre est très sécurisant, même si parfois ça peut être risible parce qu'on va rappeler « notre état d'esprit, c'est ainsi, 6 points en gros » et ça fait parfois un peu rire, parce que c'est évident « ouais, c'est évident, franchise, bienveillance, oui, bien sur » mais on le dit quand même et après ils y font plus facilement référence. Et voilà, c'était quoi la question ?
- J : Savoir ce qui favorisent le développement et la création des CC
- E : Ah oui, donc je pense qu'il y a ça, le cadre. Il y a aussi la posture de l'animateur, d'Ingrid, moi ou quelque d'autre, euh. C'est pas que c'est une posture basse mais c'est pas celle de celui qui sait tout, et faire comprendre aux gens que c'est eux qui savent, que nous on est juste là pour que ça puisse se dire, faciliter son expression, pour mettre le doigt sur ce qu'ils savent mais que le savoir est d'abord chez eux, c'est une manière de faire en fait. Et peut-être aussi, c'est hyper hyper bateau, mais le fait d'aimer ses participants, pour moi c'est un truc, quand on aime son groupe, quand on est pas toujours à se dire « ouais mais s'il fait ça, il va nuire au truc » et arriver à trouver du positif dans chaque réactions, dans chaque comportements. Et en fait, celui qui peut donner l'impression de vouloir faire capoter le bazar, ben il a une bonne raison de vouloir faire ça comme ça, il a peut-être juste besoin d'avoir de la place, besoin d'être écouté ou que sais-je. Et voir les choses de façon positive, je trouve que ça aide aussi et ça permet aux participants de fonctionner aussi comme ça entre eux, de voir de la bienveillance là où d'autres ne la verrait pas. Et c'est subjectif aussi ce que je te dis.



- J : Justement, par rapport à la posture des animateurs, il ne vous est jamais arrivé d'être dans un groupe dont vous ne connaissez absolument pas le domaine ?
- E : Si, on le dit. On est pas là pour ça.
- J : D'accord, donc c'est pas grave en soi ?
- E : Ben ça dépend, il y a des choses que l'on ne pourrait pas faire, mais d'autres où on est juste là pour faciliter, vérifier que les gens puissent se parler, qu'ils se comprennent entre eux, et donner les bons outils pour tout ça, et si on ne comprend pas le fin du fin c'est pas très grave en fait. Après il y a, enfin ça dépend de ce que l'on veut faire avec eux, et ça dépend aussi du degré d'ignorance, mais ça nous arrive souvent. Il n'y a pas longtemps, j'avais fait une journée de formation avec des géologues, qui me parlent de leurs carottes dans les mines, je n'y connaissais rien, dans ce qu'ils me disaient il y avait un mot sur deux que je ne captais pas, mais eux entre eux ça leur parlait, ils généraient des idées, je n'y comprenais rien, mais je les relançais sur les idées quoi « vous m'avez parlé de cette idée-là, est-ce que ça vous parle à tous ? Et qu'est-ce que vous pouvez m'en dire d'autre ? ». Et à la limite, ça a un côté **facilitant** parce que je pouvais faire ma bécassine, celle qui pose des questions « qu'est-ce que vous pouvez dire par-là » et du coup ça les forçait à clarifier, à rebondir dessus et celui qui n'osait pas dire qu'il n'avait pas compris, quelqu'un d'autre s'en est chargé pour lui donc c'était intéressant.
- J : Oui, c'est super intéressant. Euh, qu'est-ce que ça a comme impact de développer des compétences collectives, des interactions du groupe pour l'individu en lui-même ?
- E : Donc, qu'est-ce que ça apporte à l'individu de se retrouver dans un environnement ainsi ?
- J : Oui, et de créer avec les autres ?
- E : Ben, je pense que ça apporte une **confiance en soi**, en général les gens sont assez surpris de ce à quoi ils arrivent « oh on a été capable de ça », mais c'est aussi justement leur faire **prendre conscience de l'importance du collectif qui ne correspond pas du tout à nos règles d'enseignement traditionnelles**, que c'est ça aussi, leur faire prendre conscience que ce n'est pas évident et que ça doit se faire, leur faire prendre **conscience de la richesse des autres**. Je ne sais pas, **peut-être aux grandes gueules de leur dire que c'est important d'écouter ce que les autres ont à dire, et aux plus timides, que ça a vraiment du sens qu'ils s'expriment car ils ont aussi quelque chose à apporter quoi**. Oui... (silence) et je dis encore des choses complètement différentes d'Ingrid ? (Rire)
- J : Exact. Différentes mais ça se rejoint au final, c'est surtout votre façon de vous exprimer qui est différente. Peut-être parce que j'ai retranscrit son entretien tout à l'heure (rire).
- E : Ah oui c'est ça.
- J : Euh, je ne sais plus ce que je voulais dire... Oui, euh par rapport à ça, est-ce que vous avez l'impression que dans les entreprises on reconnaît ce collectif ?
- E : Reconnaître dans quel sens ?
- J : Est-ce qu'on le valorise au même titre que les compétences individuelles de chacun ?
- E : **J'ai tendance à dire que ça dépend des entreprises mais c'est clair que dans la majorité des cas on favorise l'individu quoi.**
- J : Vous êtes d'accord avec ça ou pas ?

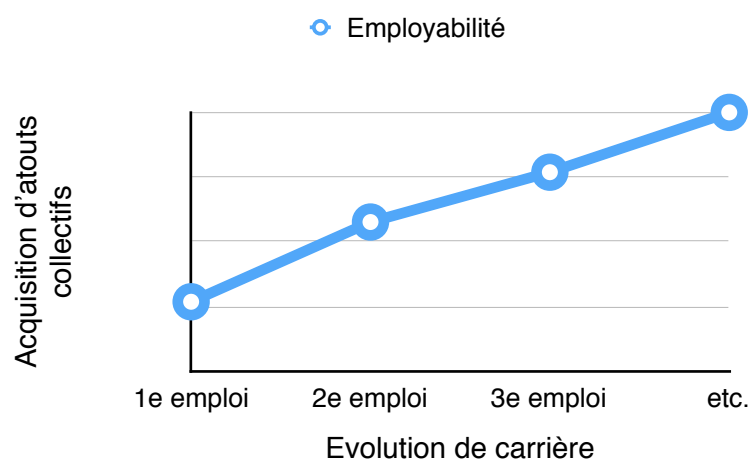
- E : D'accord, moi je trouve que c'est plus **riche quand on travaille tous ensemble et que l'on met ça en évidence, maintenant voilà c'est un système**. Je ne vais pas dire, c'est ainsi que ça fonctionne dans la majorité des entreprises depuis bien longtemps, et je pense que du coup ça a une raison d'être aussi, que ça son utilité aussi, c'est comme la question du capitalisme, on peut dire « ben bouuuuh », ça n'empêche qu'il y ait plein d'aspects positifs, c'est quand même le paradigme devenu majeur dans notre société et on a du mal à aller à coté, même si je suis plus attirée par toutes les alternatives. Enfin, voilà.
- J : Ok, quel est le rôle des RH dans tout ce qui est valorisation du collectif ?
- E : **Un rôle énorme. J'ai l'impression que ça pourrait se retrouver dans toutes les fonctions RH, à tous niveaux, à tous niveaux je pense que les RH peuvent mettre le collectif en évidence par rapport aux individus. Après faut qu'on leur donne les moyens et la légitimité dans l'entreprise, si les ressources humaines fonctionnent différemment de la culture d'entreprise, ça ne va pas aller. Mais sinon, ça aurait un rôle pour tout quoi, les bilans de compétences, les formations proposées, fin, j'ai l'impression que pour tout, la gestion des carrières etc.**
- J : Vous avez des exemples des moyens de mise en place ?
- E : De ce que les ressources humaines pourraient faire, (rire), en fait la question, j'ai tellement l'impression que tu me dirais n'importe quelle situation des RH je pourrai te trouver le moyen, que j'ai du mal à te donner un exemple comme ça, sans rien.
- J : Euh, je vais essayer de trouver une situation, je ne sais pas, par rapport à la formation, la gestion de carrière
- E : Oui, au niveau de la formation, on pourrait imaginer une formation plus basée sur, ben comme on le fait chez X quoi, plutôt qu'un individu qui doit s'inscrire à X **formation etc. ben il y a tout ce que lui va ramener à son groupe, et puis que la formation en elle-même se passe de telle manière à ce que l'on mette en évidence beaucoup plus les savoirs de chacun, que l'on puisse apprendre des autres, que l'on puisse travailler en équipe pour faire émerger de nouvelles choses enfin, la formation elle même pourrait fonctionner ainsi, il y aussi le système de choix de formation me semble-t-il... Euh, les bilans de compétences, on peut l'imaginer collectif, ensemble, s'évaluer les uns les autres, se faire des retours, se faire des feedback, déterminer des objectifs collectifs plutôt qu'individuels.**
- J : Justement, comment on pourrait évaluer non pas les uns les autres, la performance du groupe ?
- E : Ben de la même manière que quand on le fait de façon individuelle, avec des indicateurs, veiller à ce que les indicateurs.. Plus par objectifs quoi. Comment est-ce qu'on peut évaluer d'autres ?
- J : Je ne sais pas, je vous pose la question. Voir si ça vous est déjà arriver. Chez X vous évaluez les objectifs atteints ?
- E : Non on a jamais ce genre de demandes en fait, et sinon, comment **pourrait-on l'évaluer très concrètement, euh, j'ai l'impression que c'est plus un état d'esprit, si des gens viennent chez des consultants externes comme X pour apprendre à travailler ensemble, je trouve que c'est dur pour nous d'évaluer. Par contre, eux peuvent se dire, ben tiens, dans tel projet on a été plus performant que l'année passée. Et du coup, le fait d'avoir travaillé en collectif est plus... Oui.**
- J : Quels sont les facteurs qui font en sorte que le groupe ne parvient pas à travailler ensemble ?
- E : Je pense qu'on a jamais montré le chemin, j'ai l'impression que plein de gens n'ont juste pas la recette et ne savent pas comment on fait pour travailler avec d'autres. Parce qu'ils n'ont jamais appris ça, et contrairement à ce que l'on peut imaginer, c'est pas quelque chose qui vient de soi, **ça s'apprend de travailler en équipe**. C'est frustrant, on peut avoir l'impression qu'on avance pas. J'ai l'impression qu'il faut déjà en être convaincu, y mettre de l'énergie, et pouvoir savoir un peu comment faire quoi. Il faut qu'on partage un objectif commun, avoir un même état d'esprit, avancer ensemble dans une même direction.
- J : Il vaut mieux travailler avec des profils similaires au sien, ou complémentaire voire totalement différent ?
- E : Je pense que si on travaille avec des **profils similaires ça va fonctionner plus vite, si on travaille avec des profils différents, ça va fonctionner peut-être mieux, mais ça sera plus loin. On ira plus loin et plus profondément avec des profils différents, je pense, comme moi j'ai mes expériences à moi. Voilà, avec Ingrid on a un peu les mêmes profils, ben ça roule quoi, on est hyper performante, on va très vite faire une animation, on sera d'accord c'est bouclé. Si je travaille avec un autre collègue, avec lequel je travaille moins donc on moins eu le temps de s'ajuster et tout, et qui n'a pas du tout la même formation que moi, ça prend beaucoup plus de temps mais parfois je me dis « waw quoi! j'ai appris un truc, j'avais jamais pensé à ça comme ça », c'est beaucoup plus riche, mais**

ça nous prend du temps. Même parfois à se battre limite « ouais mais non je ne suis pas d'accord », mais au final on en retire plus aussi.

- J : Quel serait le rôle d'un manager pour gérer son équipe de façon collective ?
- E : Euh, je pense que déjà, la première chose c'est de mettre l'équipe comme une fin en soi plutôt que d'atteindre des objectifs individuels. Fin, travailler pour le bien de la structure et non pour son bien à soi. Et à nouveau j'ai l'impression que c'est une manière de faire, quoi, ben oui...
- J : Encore en lien avec les RH ?
- E : Ou simplement en montrant l'exemple, en écoutant, en valorisant les dits de chacun, en cherchant les connexions entre les uns les autres, en créant du liant entre chacun, en permettant des moments d'échange entre tous. Des réunions d'équipe par exemple. J'avais une autre idée qui est partie...
- J : Ok, pourquoi avez-vous choisi de travailler par rapport au collectif, si c'est un choix ?
- E : Ben au début j'étais pas du tout là-dedans, je ne sais même pas comment c'est venu en fait ? C'est mon neuvième boulot... Euh, comment c'est venu ? Franchement je ne saurais pas dire.
- J : Il n'y avait pas un intérêt particuliers au début ?
- E : Ben, j'ai fait des études de socio à la base, et j'ai étudié, j'ai fait une thèse sur des projets multi-partenariaux, entreprises, universités, centres de recherche etc. comment tout le monde arrive à travailler ensemble avec des intérêts différents. J'ai un peu vu, j'ai étudié l'apport du groupe et comment ça peut se mettre en place. Pff, je pense que ça a été progressivement.
- J : Qu'est-ce qui vous intéresse dans les CC ?
- E : C'est, je suis une idéaliste clairement, ce mouvement d'entraide, ça me parle à fond. Pourquoi, c'est vraiment, comme je suis très sur la force des communautés, je crois vraiment au pouvoir des communautés, et je pense que l'avenir c'est mettre plus de poids à travers ces communautés, donc communautés, j'entends par-là, fin voilà, les chauffeurs de taxis pour moi, c'est pas seuls qu'ils doivent se battre, c'est former une communauté de taxis qui va revendiquer des droits par rapport à la communauté des chauffeurs uber. Enfin voilà, l'aspect communauté est vraiment important car pour moi, seul au final, on a à chaque fois certains avantages mais pas tous, en communauté on a plus de choix de voir ce qu'il faut, et ça évite des formes d'exclusion que je n'aime pas. Enfin voilà, de manière théorique et idéaliste, c'est ça qui me semble le plus juste quoi. Ça me parle plus après, je suis désolée je suis crevée, et c'était quoi la question que je la fasse retomber de façon plus concrète ?
- J : Qu'est-ce qui vous intéresse dans le collectif ?
- E : Ah oui, puis par rapport au concret de mon travail, je trouve ça fabuleux quand les gens prennent conscience de ce qu'ils ont pu faire ensemble. Tous les jours on a des gens qui disent « je ne suis pas créatifs » et qui repartent en disant j'ai quand même réussi à avoir des idées, ben oui, si t'es dans le bon environnement mon gars, toi aussi tu peux le faire. Ça je trouve ça juste super génial, et ça marche parce qu'il y a un groupe derrière. C'est ça dans mon travail concret quotidien. Mais c'est vrai que je suis très sensible à ça en fait, c'est voilà, les démarches individuelles je comprends qu'elles existent, qu'elles aient leur place dans la société et tout, et que sans elles les choses ne seraient pas comme elles sont, mais en même temps, je suis plus attirée par ce qui est collectif.
- J : Quel place donnez-vous à ce collectif demain, ou dans 10 ans ?
- E : Je pense que ça va vraiment prendre de l'ampleur, il y a un basculement qui est en train de se faire, il y a des nouvelles technologies plus sensibles à ça aussi, et je pense qu'avec tous les trucs d'entreprises libérées, on se rend compte que c'est là-dedans qu'il y'a de la force et que les choses bougent très vite aussi. Les évolutions vont vite, je pense vraiment que ça va prendre de l'ampleur.
- J : Je pense qu'on a déjà fait le tour déjà. Je peux à présent faire des prolongations et liens avec Ingrid. Est-ce que la prise en compte et la valorisation des CC serait bénéfique à une entreprise ?
- E : Ah clairement, je pense qu'il y'a beaucoup de compétences qui ont besoin du collectif pour s'exprimer donc si le collectif n'est pas là, l'entreprise perd cette compétence. Et oui.
- J : Et alors, si on prend un groupe avec 10 personnes et que l'on en enlève 2, est-ce que le groupe en sera impacté? Comment ça se passe ?
- E : Oui, c'est tout ce qui est « dynamique de groupe », ça va se ressentir dans le groupe, ça dépend pourquoi ils sont partis, ça dépend le rôle qu'ils avaient dans le groupe avant, dans les processus de groupe, on travaille aussi pour permettre au groupe de faire le deuil des personnes qui sont parties. En explicitant pourquoi ils sont partis,

ça renforce la dynamique. Quand on donne une formation d'une semaine, il y'a 6 moments où les personnes se retrouvent une fois par mois et implémentent des pratiques de leur formation dans leur travail quotidien, et pour eux c'est hyper important que les 12 soient là pour la dynamique, parce que si l'un n'est pas là, ça prive le groupe de son apport, ça le prive lui de la séance, et ça change super fort.

- J : Si ce fameux groupe est en entreprise, si les deux personnes parties vont dans une autre entreprise, est-ce qu'elles prennent avec elles cet espèce de bagage ou est-ce que tout est perdu ?
- E : Je pense que les compétences de groupe, de fonctionnement du groupe ça se garde. Ils seront plus à même de travailler en groupe par la suite, parce qu'ils ont eu l'habitude de ça, ils ont acquis certains mécanismes et façons de fonctionner. Maintenant, chaque groupe est unique, et il ne fonctionnera plus de la même façon sans les personnes qui sont parties. Mais oui, je pense que l'on peut transposer, ça reste, voilà moi j'ai bien appris à travailler en collectif, ça se garde, je pense que ça va rester quoi. Si je quitte X comme je l'ai déjà fait 8 fois, ben, je le prends avec moi, j'ai la faculté à arriver de travailler en équipe. Maintenant ça ne veut pas dire que je sais travailler avec tout le monde et que je vais retrouver l'équivalent de mes collègues, et ce n'est pas le but non plus, sinon on reste.
- J : Quelles étaient les raisons de ces 8 changements ? Si ce n'est pas indiscret ?
- E : Oui, j'ai de bonnes raisons. Enfin, oui, j'ai d'abord travaillé 3 mois dans les assurances à Bruxelles à la Fortis, j'avais défendu mon mémoire fin aout, début septembre, je ne sais plus. Enfin voilà c'est le job que j'avais trouvé pour deux semaines après, mais je savais bien que ça ne me plairait pas trop. Puis j'ai fait une recherche pendant un an à l'univ, un prof est venu me rechercher donc voilà, c'était une opportunité sachant qu'à la Fortis ça ne me plaisait pas. Super je rentre un peu plus dans un truc qui pourrait me plaire. Mais c'était un CDD de recherche d'un an donc si je voulais continuer je devais déposer ma thèse pour obtenir une bourse, je l'ai fait. J'étais partie pendant 4 ans. Et puis un service à l'université a reçu les fonds pour travailler dans la créativité, à l'accompagnement d'entreprise etc. Et donc après avoir défendu ma thèse j'ai travaillé là. Et là, on a eu, enfin, on avait envie de partir mon conjoint et moi, il a eu une opportunité sur Paris, donc je me suis dis « pourquoi pas », là j'ai travaillé sur Paris comme enseignante durant 1 an dans une haute école. Mais mon objectif c'était de travailler dans une start-up créative, mais j'étais pas prise quand je suis arrivée sur Paris, mais au final, j'ai réessayé et là ils m'ont pris. Et puis on avait prévu de partir un an et demi donc on arrivait au bout, du coup, on est rentré, et là je travaille chez X. Tout est cohérent parce que j'ai souvent travaillé dans le même domaine. Maintenant je sais que je ne vais pas y rester 10 ans non plus. J'ai besoin de changer et voir d'autres choses pour apprendre aussi. Donc clairement oui, ça joue sur mon apport en groupe et la relation que j'ai avec le collectif.



- J : J'ai fait le tour, avez-vous quelque chose d'autre à ajouter ?
- E : Euh, est-ce que tu parles de l'espace dédié au collectif ?
- J : Une minuscule partie, notamment suite à la conférence que l'on avait fait chez vous.
- E : Je trouve que ça c'est super important, enfin, d'avoir la machine à café qui est mise au bon endroit, oui. Et aussi peut-être l'ouverture vers l'extérieur, la possibilité d'aller travailler dans un autre espace, la possibilité de faire partie d'un jury, avoir des stagiaires, etc. ça peut être des ingrédients pour aller dans le sens du collectif, se rendre compte de ce qui est fait ailleurs.
- J : Super, je vais approfondir le sujet. Encore un tout grand merci en tous les cas.
- E : Avec plaisir, n'hésite pas à nous envoyer le fruit de ton travail.

Managers

Jean-Denis E.

Responsable qualité & formation

4/01/17

Entreprise

- J : Dans un premier temps tu pourrais m'expliquer ton rôle ici, à l'ABC
- JD : Alors, moi je suis **responsable de la qualité**, et je suis **support juridique**, et je suis également **responsable des formations internes**. Donc c'est trois (euh) fonctions, donc le support juridique, c'est plus informer les gestionnaires de donner pour toutes les questions juridiques qui concernent le salaire. Donc leur donner toutes, tous les compléments d'informations, c'est plus pratique qu'au service juridique qui lui, va donner des conseils aux clients. Deuxième fonction, la qualité, ça c'est bcp plus complexe, mais c'est veiller de façon générale que le service corresponde aux attentes des clients, et de façon plus précise, par rapport à notre travail, c'est veiller à ce que les paies soient justes, que les salaires soient juste, donc qu'ils aient les sommes correspondantes légalement prévues, qu'il n'y ait pas d'erreurs dans les documents, dans les calculs, dans les salaires, ... Euh, et puis responsable des formations internes, là c'est toutes les formations dans la maison, mais principalement des gestionnaires, donc les gens qui calculent les salaires des clients, donc voilà j'en donne la moitié, mais il y en a aussi d'autres, et on organise toutes ces formations. Voilà, c'est un peu dans tous les sens, fort large. **Donc moi apd ça c'est un peu une fonction qu'il a fallu explorer quoi.** (Rire), l'aspect qualité et formation j'ai du réfléchir à une optique par rapport à ça.
- J : Et quelle est cette optique?
- JD : Euh, ben je dirai que dans un 1^{er} temps, **la qualité c'est d'améliorer la qualité du travail, ou tout au moins veiller à ce que les gens aient une attitude adéquate**, c'est à dire se remettre suffisamment en question et savoir ce qu'ils font, veiller par uniquement à la **quantité mais aussi à l'exactitude de ce qu'ils font**. **L'aspect formation, c'est aussi lier à la qualité, c'est veiller (c'est surtout pour les gestionnaires de paies) à ce qu'ils atteignent un niveau de compétence plus élevé dans leur travail. Donc en fait, pour l'instant, ici, on a à l'ABC un SJ et un service gestionnaires de paie où les gestionnaires de paie qui sont +- 50, ne connaissent que très peu la législation. Et euh, ils manquent parfois des connaissances au niveau législation, ou au niveau technique, donc j'aimerais qu'ils travaillent plus dans une perspective de responsabilité, qu'ils aient conscience de ce qu'ils font. Euh, je vais te montrer un schéma réducteur, ça peut paraître idiot mais voilà : En fait le gestionnaire de paie à une compétence ainsi, c'est-à-dire qu'en premier temps, ils ne connaissent que la paie, c'est très très pointu, or, maintenant, leur rôle en raison des circonstances (développement techno, marché etc) est plus large, ils ont aussi un rôle commercial, une plus grande proximité, et élargir leur rôle à des domaines liés indirectement ou directement à la paie, ils doivent être plus ouverts avec peut-être moins de profondeur en ce qui concerne la paie. En fait, ici, avant, à l'ABC, les gens pouvaient tout calculer à la main, mais c'était parfois compliqué, maintenant les logiciels le font, pour autant qu'on ne s'appuie pas complètement sur le logiciel... **Donc il faut maintenir une compétence de paie, mais elle ne doit plus être aussi pointue qu'avant.** C'est un changement très important, extrêmement important qui risque de s'accroître. et puis, ça peut faire peur aussi au niveau du travail. Pourquoi est-ce que ça peut aller très loin ? Parce que le fonctionnement d'un secrétariat social est en train de changer, c'est un peu comme les banques, avant les gens allaient au guichet, ici aussi les employeurs allaient déposer leur relevé papier (document qui stipule si les employés étaient là, absent, malade etc. c'est sur ça que le salaire se calcule). Maintenant, il a un accès internet dans lequel il paramètre lui-même plein de chose, fixe les limites etc. et on tend vers ça. donc au niveau du travail ça change beaucoup aussi, ils vont plus avoir un rôle passif de vérification, qu'un rôle actif de calcul et encodage, l'encodage est mis du côté du client, donc ça change fondamentalement.**
- J : Pour arriver à ça, cette énorme compétence T2 sur le schéma, par quels mécanismes êtes vous passé, quel mécanisme tu as utilisé.

- JD : Euh je dirai qu'il y a trois axes, il y a un premier axe : la communication, je veille simplement à leur expliquer que leur rôle est en train de changer, à être clair à propos de ça. J'essaie mais c'est pas facile, j'essaie de communiquer, de dire qu'ils doivent connaître, on essaie d'être clair. La communication c'est important mais pas évident. Le deuxième : les formations, on a prévu, ça c'est le plan d'action 2016, on a prévu un planning détaillé des formations qui leur sont données, et on essaie de prévoir des formations juridiques et pratiques, et des formations autres style « comportement vis à vis du client ». On essaie d'être ouvert mais conséquent à ce niveau là, avant rien n'était planifié, tout se faisait en fonction de l'actualité. J'essaie maintenant d'être systématique, leur disant « eh bien voilà, tous les mois on va vous informer des actualités », donc c'est les actualités sociales et techniques, avant ça se faisait mais pas systématiquement, on les oblige à suivre, à s'informer, si même ils s'en foutent de savoir que les réglementations pour les étudiants ont changé, ils en seront quand même informés, mais dans une démarche positive. Il y a de ça, on essaie de combiner l'aspect juridique et technique, les gestionnaires c'est comme un immense tableau de bord, ils donnent beaucoup de conseil sur l'utilisation du logiciel, donc c'est bien de les informer sur le juridique, mais il faut leur expliquer ce que ça va changer aussi concrètement. Donc on essaie de lier les deux, c'est le changement, c'est les informer sur des choses plus larges qui ne concernent pas spécialement directement leurs tâches quotidiennes. Enfin voilà, moi je suis au tout début de la démarche mais c'est ce que j'essaie d'introduire. Ça prend du temps.

- J : Bien-sûr mais j'imagine qu'il faut prendre le temps.

- JD : Tout à fait, et même en interne il y a eu des discussions c'est la folie. Beaucoup de résistance si je puis dire, mais on essaie d'être ambitieux dans la démarche, se dire qu'on peut y arriver. C'est facile pour moi car j'ai travaillé ailleurs et je sais que c'est possible. Euh, maintenant, c'était Sécurex, donc 1200 personnes et d'autres moyens. Ici, c'est plus petit, on fait avec ce que l'on a mais c'est possible selon moi, il faut de l'ambition et rester raisonnable. Bon, je poursuis ça, et en 2017 je vais présenter ce plan d'action; J'ai parlé de la communication, des formations et le troisième c'est : les outils. Donner les moyens de donner les réponses aux clients, les clients sont perdus, c'est une matière extrêmement technique, donc il faut que l'on travaille pour développer des outils, donc ça peut être technique, par exemple développer un module sur une matière législative, pour les aider. On fait ça avec le service informatique. Mais ça peut aussi être un outil euh, de documentation, par exemple les gestionnaires pour l'instant ça ne va pas, très peu de documentation avec l'intranet. On est en train de faire un dossier, c'est pas encore suffisant, on va arriver à 60 pages sur les grandes questions du droit du travail, et principalement sur la paie. C'est un des outils, mais il ne faut pas faire le travail des juristes, mais plutôt de les sécuriser dans leur travail. Il y a une culture orale dans la maison, les gens discutent, et ça fonctionne pas mal à certains niveaux, mais il faut que parfois ils puissent trouver une affirmation correcte. Ça aura sûrement un impact sur les autres services notamment le SJ, s'ils sont capables de vérifier plus souvent, le SJ aura moins d'appel hors cadre de leur travail. C'est un changement radical, mais du travail il y en a toujours. Voilà donc je regarde par rapport à ça, euh, les détails des compétences du gestionnaire de paie, je m'y étais essayé même si ça n'est pas le point de vue de la direction;

- J : Oui mais c'est peut-être vous qui êtes le plus proche, et plus apte à...

- JD : Oui, peut-être les deux sont intéressants. Moi j'ai repéré des compétences stratégiques essentielles, l'orientation client, la courtoisie etc. Et j'ai défini avec chacun ces compétences pour que l'on soit sur la même entente. Puis les compétences associées directement à la paie, astérys, etc. Et puis, j'avais dit les connaissances aussi, et puis les compétences liées à la fonction, analytique, planification, vérification etc. tout ça pour poser les bases d'une réflexion et ne pas agir n'importe comment. Le tout pour être cohérent et répondre aux besoins de ces compétences par rapport aux formations. En 2016 par ex, j'ai sûrement augmenté le nombre des formations de 50% c'est déjà beaucoup quoi.

- J : Est-ce que tu prônes le travail collectif, le travail entre les gestionnaires et le fait qu'ils travaillent ensemble.

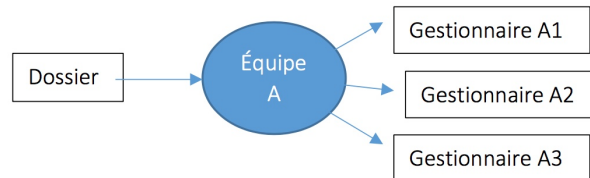
- JD : Oui, mais on aura rarement des situations de travail dans lesquelles ils vont dire « j'ai un dossier à traiter, vous allez le gérer à 3 ». Mais notre organisation est fondée sur un travail collectif, je t'explique : tu as 50 gestionnaires de paie et pour simplifier on a 10 équipes de 5, ils travaillent par équipe. ça veut dire que les dossiers de paie : le mois 1 c'est le travailleur 1 qui passe le truc, le mois 2 c'est le travailleur 2...

- J : Ah oui, donc le même dossier passe dans plusieurs mains quoi.

- JD : Oui! et donc, c'est l'option choisie par la direction, c'est différent des autres entreprises, parce que normalement tu as par ex. chez Sécurex, 20 gestionnaires et c'est chacun a ses dossiers tu vois ? Et donc, on peut, enfin je ne sais pas si on peut appeler ça un travail collectif mais l'idée est quand même : **y a un max d'échange d'infos entre les personnes, et donc, les travailleurs qui gèrent par après les dossiers peuvent voir des problèmes que les autres avant n'avaient pas vu. Avec peut-être le risque que les erreurs/difficultés se diluent, on a plus un responsable pour un dossier.. C'est le danger.** Eux sont vraiment obligé de communiquer, ça veut dire qu'il y ait des notes, des trucs qui reprennent les caractéristiques du dossier.

- J : Sur quels supports?

- JD : Justement, les supports font partie des outils que l'on a mis en place, le support au départ sont des fardes, donc, euh, un dossier normal c'est ainsi. Mais ça on s'est bien rendu compte que c'est pas terrible, alors on a mis en place, principalement Christelle, **un système de suivi de dossier, on a un dossier et on met dans ce système informatique, toutes les observations importantes par rapport à ça. Suivi informatique, et plus papier avec le risque que les infos se perdent. Donc euh, c'est aussi une adaptation importante pour les collègues et ça présente parfois d'autres inconvénients, c'est un tout nouvel outil, c'est essayer que les infos se gardent, c'est important aussi dans les relations avec le SJ, on constate que parfois, les gestionnaires ne sont pas au courant de modalités que le SJ a fourni donc le client revient vers le gestionnaire pensant qu'il est au courant... il ne l'est pas. On a sensibilisé les juristes à ça, n'empêche que c'est complexe. Quand ils mettent dans le suivi de dossier le gestionnaire peut le consulter.**



- J : As tu déjà entendu parler des compétences collectives?

- JD : **Euh, non, c'est à dire que les compétences oui.. mais je ne connais pas la signification précise.** Comment le définis-tu ?

- J : On considère que les CC c'est plus que la somme des C individuelles de chacun. Ca serait alors une espèce de C formée par le groupe, par les interactions, la communication, « son savoir travailler ensemble » etc. Du coup, en considérant que c'est la définition que l'on associe aux CC, comment est-ce que tu visualises ces CC dans le groupe gestionnaires.

- JD: **Je la vois très clairement dans les équipes de calcul, en réalité, c'est très difficile pour une seule personne de gérer tous les aspects du métier, même s'il y en a qui sont très bons, la législation belge est extrêmement compliquée. Et si tu veux, le technique suit la législation belge, etc. Parfois tu as dans une équipe des, très souvent même, des C diverses. Donc quand ils ont un cas compliqué ils partagent. Euh, et donc, ce partage d'infos fait que souvent on évite des erreurs, notre organisation est plus basée sur le fait qu'ils échangent, évidemment, c'est pas toujours facile de donner un ex. Ex, tel travailleur reçoit un dossier et doit faire des options sur actions, ça fait peur. Donc comment est-ce que je dois, quels traitements social et fiscal je dois donner à ça ? Il y a une personne qui est plus à l'aise par rapport à ça, on essaie que les interactions entre personnes fonctionnent bien. C'est l'un des défi de gestion, c'est essayer que la communication se fasse bien. Qu'ils soumettent, qu'ils échangent, on peut pas non plus dire que on a des questions qui sont soumises collectivement à des équipes, tout se fait indirectement.** Mais il y a parfois, et c'est plus qualité, si je constate qu'ils y a des erreurs qui se produisent, on va demander à toute l'équipe et eux s'arrangent entre eux pour répartir le travail mais voilà, c'est ainsi que je vois les choses. Essayer de traiter les cas les plus compliqués en recourant aux compétences de chaque personne.

- J : Concrètement comment influences-tu ça ?

- JD : Alors, euh, la première chose c'est la **communication** encore une fois. Tenter de favoriser une forme de euh.. Quand on leur dit « on constate une erreur dans un dossier », on va essayer de voir s'il a consulté ses collègues, voir ce qui était possible de faire, il y a aussi la composition des équipe, tenter de mettre ensemble des caractères, je ne suis psychologue, m'enfin, on va tenter de voir si la communication va pouvoir s'opérer,

comment ça peut fonctionner au mieux. Si on met un caractère réservé avec un très fort, l'un va se faire manger. Ce que l'on peut faire aussi c'est influencer.. Je pense que la constitution de base de donnée est un moyen direct de favoriser ça aussi. On va faire en sorte que chacun apporte sa contribution à la gestion d'un dossier. C'est indirect mais c'est vrai aussi, c'est un élément.

- J : Mis à part ça, est-ce qu'il y aurait d'autres facteurs influençant positivement cette façon de travailler ensemble et d'interagir ?

- JD: Euh, (silence), la culture de l'entreprise influence, euh, ici, alors j'ai aussi travaillé dans l'administration et Securex, eh bien c'est une culture plus individualiste chez Securex. Ici, c'est plus de solidarité, on accepte, on admet, tu as vu le fonctionnement du SJ, il y a une certaine collégialité, et on accepte de perdre, et ça on est pas dans le sens du marché, du fonctionnement habituel des entreprises, qui mettent bcp de responsabilités sur la tête d'un individu et par forcément diluer les responsabilités dans un groupe... Mais quelque part, c'est vrai qu'ici, on comment dire, euh, on va chercher moins un responsable, et on ne met pas en avant, on met en avant plus des équipes, c'est évident avec les gestionnaires car on parle d'équipe F etc. mais il ne faut pas tomber dans l'extrême inverse non plus. Il faut pas que les individus perdent leur identité et soient des numéros. Donc oui, la culture d'entreprise influencée en partie par la direction, ça joue. Quoi d'autre encore? Oui, l'aspect organisationnel pour les gestionnaires est vraiment important, parce que lorsqu'on aura un problème dans un dossier, on sait que plusieurs personnes ont travaillé dessus donc on ne va pas dire « c'est toi! ». Alors que quand on travaille ailleurs, c'est quasi pour tous les autres secrétariats sociaux, on va dire « c'est toi le responsable du dossier donc c'est toi qui a fait la connerie ».

- J : oui donc c'est quand même vachement positif, rien que pour le bien-être des collaborateurs qui se sentent soutenu.

- JD : Tout à fait, c'est positif euh, pour le bien-être des collègues, c'est-à-dire que la pression n'est pas démesurée. Alors que dans les autres entreprises, on voudrait que chaque collaborateur soit responsable de sa petite entreprise, mais quand tu vois les salaires que les personnes perçoivent, je pense que la responsabilité est exagérée, on peut pas tout mettre sur le dos des individus non plus. Voilà.

- J : Est ce que tu as l'impression que d'équipe en équipe, et entre gestionnaires eux-mêmes il y a une identité collective et professionnelle qui se forge?

- JD : Euh, oui, oui. Il y a une identité collective qui existe, maintenant ici on est dans une entreprise dans laquelle ce type de réflexion n'existe pas assez... Et donc je pense qu'on n'a pas conscience non plus de la façon dont il faudrait entretenir ou orienter, je ne dis pas qu'il faut manipuler, mais parfois une direction peut avoir une incidence la-dessus. Il y a une identité collective, oui, une certaine c'est plutôt une appartenance, un sentiment d'appartenance... Quand tu dis une identité faut voir ce qu'est une identité, ses caractéristiques etc. Mais c'est évident, par rapport à la manière d'être etc. La façon de travailler ici, c'est différent, c'est moins concurrentiel. A la fois de façon positive et aussi négative. Il y a moins de concurrence entre les personnes, à priori hein, je ne dis pas qu'il faut être euh voilà.. La direction ne simule pas ça, il y a une sobriété dans l'approche, un certain contact avec les clients bien que moi j'aimerais qu'on soit encore plus proche des clients. Euh, on est pas dans la démarche commerciale pure, on est pas dans une approche où il faut vendre, comme dans les banques. Les gestionnaires sont relativement autonomes par rapport à ça, ce qui fait aussi qu'ils sont plus décontractés aussi, idem les juristes... j'ai travaillé comme juriste ailleurs et on me demandait de vendre... Oui... Tout ça joue aussi!

- J : Est-ce que selon toi, la confiance entre gestionnaires influencent le résultat final des dossiers qu'ils gèrent ensemble.

- JD : énormément parce qu'on a connu des équipes où il y avait une méfiance, c'est, ben je pense qu'il y a les deux. Il y a le mauvais et le bon ex. Le mauvais c'est une équipe où il y avait une méfiance entre gestionnaires et donc un climat difficile de... paranoïa, de... les collègues avaient peur qu'il y ait des erreurs dans les dossiers, ils faisaient des erreurs eux-mêmes et ne savaient plus sur quel pied danser... Mais à côté de ça, il y a des équipes où le climat est bon, ça roule. Et quand aussi par ex. il y'a une manière d'aborder les choses avec les autres, on aborde les choses... On tente de résoudre le pb de façon positive avec le client, pas directement tirer dans les pattes du collègue etc. Euh, voilà. Le stresser... Ca arrive parfois! Ah c'est mon collègue qui a fait cette connerie-là, on tente d'éviter vis-à-vis du client, c'est pas à lui de savoir qui a fait l'erreur.

- J : Est-ce que vous avez déjà été confronté à une situation où « le fait d'agir individuellement » ne servait à rien et a dû être résolu de façon collective, et a permis justement de trouver la solution ?
- JD : Oui mais c'est, évidemment, on se rend compte que des situations problématiques peuvent être liées à une dynamique de groupe. Parfois ça nous échappe qu'une personne peut mal fonctionner car dans le groupe il y a des rôles plus ou moins définis, et donc on a déjà pris une équipe dans son ensemble pour discuter avec eux en disant : il y a tel problème... C'est pas uniquement la dynamique de groupe, ça peut aussi être des choses moins tangibles comme les états d'esprit, la culture, enfin c'est des subcultures et des choses ainsi, « comment ils se définissent, se positionnent etc. ». Maintenant, honnêtement, c'est plus difficile d'agir sur un groupe, les résistances sont plus fortes, quand on voit un groupe de personne en leur disant « maintenant », mais c'est inévitable, c'est ainsi que les équipes doivent fonctionner, avec des échanges, des interactions, et quand il y en a pas il faut savoir où est le problème oui... Mais un cas de réussite, j'ai un cas en tête mais pour l'instant n'a pas encore porté ses fruits: on a réuni une équipe pour leur dire qu'on souhaite, avec Christelle, que vous soyez plus réactifs. C'était pas facile comme entretien, mais ils manquent de réactivité. Donc quand tu vois qu'il y a un souci dans ton travail, un petit ça va, mais un plus grand, il faut le dire. Pas attendre des mois avant que tu le dises sinon ça devient énorme, souvent notre responsabilité est engagée, donc on peut avoir des clients, on paie un travailleur trop.. donc vous même vous devez aller réclamer le « trop » auprès des travailleurs, c'est ce que le client nous dit.. On est quand même mal barré quoi!
- J : Pour revenir à la fameuse équipe au manque de réactivité, comment ils améliorent ça ?
- JD : Euh, je pense que ma collègue a travaillé avec eux sur la gestion de leur travail au quotidien, car il y'avait des problèmes au niveau de l'organisation, on ne savait pas très bien qui gérât les mails etc. On a réparti les rôles. Euh, je pense qu'il y a parfois une rapidité d'exécution, il faut parfois pouvoir distinguer les cas que l'on peut traiter rapidement, et il faut le faire. Par ex, dans les mails, on peut se dire les mails j'y réponds rapidement, et je garde les cas plus compliqués pour après. On leur a dit, c'est pas évident à changer.
- J : Comment considères-tu l'idée des CC dans ton travail à toi, et avec les interactions avec les autres responsables.
- JD : Dans mon travail, les CC interviennent, mais alors, la CC étant la somme euh.. quelque part je compte dessus car je donne bcp de formations, c'est facile, mais il faut que ça soit reçu, que les gens puissent comprendre, alors y'en a plus à l'aise avec les chiffres, d'autres avec les mots si on dit les choses simplement. Et donc la formation est perçue différemment, et je compte là-dessus pour que l'un comprenne plus ça etc.
- J : Oui, pour le transmettre de façon différente et adaptée à ses collègues
- JD : Tout à fait, et pour une compréhension différente selon les personnes mais de cette façon que la formation soit assimilée différemment. Sinon la personne le louperait. Dans les contacts avec les autres responsables, c'est plus lorsqu'on.. On en parle souvent, c'est vraiment, on a ici, on envisage, notre organisation est fondée sur les équipes, même si c'est pas toujours présent, on compte sur l'équipe, notre base d'organisation c'est l'équipe de calcul. Je vais souvent parler d'une équipe, de son travail, de leur échange d'info, mais on ne va pas l'identifier comme tel... « Je voudrai que la somme des compétences... » On ne va pas non plus dire « tel personne va être spécialisée là dedans », les gestionnaires sont censés... On compte plus sur un mode de fonctionnement qui s'instaure, qui fait qu'effectivement cette personne va travailler dans un domaine qui relève plus de sa sensibilité, et telle autre dans tel domaine.
- J : D'accord, Je pense que tu as déjà entendu parlé de la gestion des compétences en elle-même?
- JD : Oui tout à fait, déjà on parle plus de la gestion des connaissances que des compétences, et puis l'idée que c'est aussi identifier clairement, c'est un peu le travail que j'ai fait... Identifier les compétences et savoir comment les faire évoluer etc. Mais bon, moi j'ai pas de formation pédagogique, j'ai étudié le droit donc, euh, c'est de manière plus empirique.
- J : Oui, et puis ce sont des compétences qui sont relativement difficilement transmissibles enfin..
- JD : Oui, tout à fait, y a des C au niveau juridique c'est pas compliqué, mais d'autres plus difficiles. tout à fait! La manière de gérer le contact avec le client c'est déjà plus complexe.
- J : En gardant cette notion de C en tête, que se passe t-il quand un collaborateur s'en va d'une équipe?
- JD : Euh, il y a une perte évidemment on doit savoir si l'équipe sera à même de palier l'absence du collègue, et sinon on doit veiller à ce que la compétence se retrouve. Il y'a des domaines tellement compliqués, que parfois une seule personne dans la maison l'a. Donc quand elle est malade ou absente, on doit veiller à ce que, fin, c'est

grave car on perd une compétence rare, donc on doit voir comment on peut la remplacer d'une manière ou d'une autre. C'est vraiment des problèmes aigu, oui, on réfléchit aux C des personnes, on y réfléchit quand on forme les équipes. Des gestionnaires peuvent être compétents, mais l'équipe peut tout de même ne pas bien fonctionner.. Du coup, l'équipe ne répondra pas aux attentes.

- J : Est-ce qu'au même titre que les C individuelles, lorsqu'un collaborateur quitte l'entreprise, il emporte en + de son bagage individuel, une partie des CC, ou en tous cas le fruit de ses interactions avec les collègues ?

- JD : Il pourrait le faire, mais je pense que lui va contribuer, je ne sais pas s'il va emmener des CC, c'est difficile à imaginer, mais qu'il puisse emmener des compétences qu'il a développé collectivement, il va partir avec une partie de C qu'il a développé collectivement. Ex. Les gens qui passent de l'ABC à Securex, c'est une voie fréquente, première explication c'est le salaire plus élevé, ils ont développé des connaissances qu'ils auront appris à développer dans le cadre interne, et puis vont arriver dans un contexte où on responsabilise plus les gens et où on n'accorde pas la même importance aux interactions. En plus y a la question de (silence) du fait que l'équipe était capable grâce à la personne de faire certaines choses euh, parce qu'il avait telle connaissance, et que l'interaction faisait ci-ça, et en son absence l'équipe perd cette capacité. C'est envisageable mais par nature, est-ce que les CC voilà, il est tout seul, il part tout seul, compétence qu'il a en tous cas développé collectivement, oui, compétence qu'il risque de perdre parce que les 3 ou les 4 restants ne sont peut-être pas à même de suivre cette voie-là. Mais c'est vrai que la notion de CC maintenant que je l'appréhende mieux, c'est pas toujours évident d'identifier les CC, déjà au niveau individuel c'est un travail compliqué, parce que voilà, savoir ce que l'on attend d'un travail.. Aussi un peu dangereux c'est toujours un peu risqué de figer les choses, mais collectivement c'est encore plus complexe me semble-t-il.

- J : Du coup est-ce encore plus complexe de les mesurer?

- JD : Oui, on fait avec le contexte dans lequel on travail, moi j'étais parti sur euh un fonctionnement avec des outils plus innovants par rapport à la mesure, ou en tous cas j'envisageais de le faire, mais c'est pas si simple de mesurer les compétences, je me suis heurté à des barrières.. On est aussi dans quelque chose de dangereux, par exemple, mesurer le nombre d'erreurs/équipe, système qui consisterait à identifier les erreurs, la cause, système qualité, je suis responsable de ça je pourrai le faire mais tellement de résistance en interne... Et puis, évaluer, doit-on faire faire des tests aux collègues? Cela paraît difficile de dire que l'on va donner une formation puis les soumettre à un test.. C'est compliqué! Mais je pourrai peut-être plus le faire par rapport aux nouveaux. Evaluer les compétences moi-même, moi je donne les formations juridiques, et ma collègue technicienne, les techniques. Euh, c'est à la fois en individuel mais aussi en équipe, là on est plus à l'aise pour évaluer, on les suit, on a 4 nouveaux et là c'est plus facile d'identifier ce qui est bon ou non.

- J : Je me demandais quid des RH dans toutes ces dimensions d'interaction, de CC etc.

- JD : Il faut savoir qu'ici les RH n'existent pas, pas de service RH, tu l'as vu toi-même ou en tous cas madame Pirlet a dit les RH c'est moi, donc euh, cette une conception à laquelle je n'adhère pas mais bon, donc déjà si tu poses la question des CC alors qu'il n'y a pas de RH en tant que tel, c'est déjà un problème. Donc déjà je pense qu'il faut s'atteler, plutôt dire suivi des compétences et non pas gestion, c'est déjà différent. Ce que j'ai déjà fait ici avec les compétences, quand je l'ai donné à ma responsable elle m'a dit que ça l'avait fait rire, je ne me prenais pas au sérieux, mais je faisais un effort. Evidemment ça peut faire sourire et être cucu praline, mais tu vois déjà que la gestion des C n'est pas dans les habitudes, ici on fonctionne à la bonne franquette, on s'entend bien et on se tape dans les mains. Ça peut être un avantage, mais réfléchir aux compétences des gens c'est un stade plus avancé. Evidemment, voilà, tu me parles toi des CC, euh, réfléchir aux CC c'est un stade plus avancé, je parlerai plutôt de suivi des compétences. Donc voilà on est dans une entreprise où tu peux impulser des changements mais tu dois tenir compte de ce contexte-là quoi... Si je m'amène avec des chiffres, si je suis dans une gestion traditionnelle RH ça ne passera pas, faut que je fasse passer les choses de façons indirectes.

- J : Justement, si c'était pris en compte et valorisé par la directions, quelles en seraient les impacts?

- JD : Un impact positif, ça renforcerait le sentiment d'appartenance de l'équipe, une certaine fierté par cette valorisation. Ça rendrait, ça les renforcerait dans la résolution de problème, je pense qu'ils seraient, ont leur donnerait une légitimité dans un fonctionnement collégial, on les encouragerait. Maintenant, et c'est peut-être un problème, mais toute valorisation peut s'accompagner d'un effet, où le travailleur considère qu'il a atteint un niveau de prestation plus élevé donc la personne va revendiquer certaines choses, fin peut aboutir à ça. Si on aboutit à dire « vous vous gérez un domaine plus large qu'avant », si on améliore, et c'est un peu la question qui

se pose dans les entreprises, et dans l'éducation en générale, les gens estiment avoir atteint un niveau de compétence, un certain niveau, ils veulent plus. Donc parfois ils n'osent pas valoriser parce qu'ils ont peur de ça. Les impacts je ne les connais pas mais je pense que ça renforcerait la qualité du travail, sentiment d'identité, etc. Deux choses valorisées par les CC.

- J : Super, personnellement j'ai fait le tour, as-tu d'autres choses à ajouter?

- JD : Non, mais je vais te poser une question, c'est pas tout à fait dans le contexte que l'on invoque, mais j'aurai voulu savoir ce que tu as retiré du stage, comment tu vois ton expérience, c'était quoi que tu avais, ton objectif, etc. ?

- J : A la base, le stage n'est pas une approche prévue depuis longtemps dans ma faculté, 3-4 ans que c'est mis en place mais de façon très libre. (discussion qui s'éloigne du sujet initial : // Stage où on veut, tant que ça touche un petit peu aux RH. À la base, RTBF Bruxelles, puis les projets d'avenir différents, // problème de RTBF. Du coup Carine Bayers m'a pistonnée, // volonté d'apprendre plus sur le droit social car difficulté à l'univ. + Pas de RH prévu, même si mes « lunettes » ne sont pas juridiques; apprentissages juridiques, le fonctionnement des équipes, etc. // mise en pratique des théories, beaucoup plu de voir le fossé entre théorique et pratique.)

- JD : Ce que tu as appris à l'univ, c'est des bases, côté obsessionnel, en droit c'était spécialiste de la lecture, après, d'autant que enfin, toi c'est vraiment une matière théorique mais ça reste très complexe.

- J : Pour la plupart, la RH se limite à la paie, absences, plannings, etc. // A l'univ, on n'a rien appris de tout ça. Différence entre RH administrative, etc.

- JD : // mépris universitaire.

Frédéric M.

Responsable Service Juridique

Extraits de discussions informelles ; extraits du carnet d'observation

Entreprise

- La complexité réside dans la coordination du travail de chacun, F. souhaite que chacun se montre polyvalent et conserve quotidiennement des contacts avec la clientèle.
- Tout ce qui touche au projet d'amélioration de la communication et des interactions au sein du service juridique peut être bénéfique aux compétences du groupe. Même si pas beaucoup de marge de manoeuvre car la direction ne travaille pas dans cette optique et n'est peut-être pas consciente de ça. « Dommage car on pourrait aller beaucoup plus loin si j'avais les leviers d'action... »
- Cette mentalité un peu ancestrale de la direction est peut-être due à la composition de la direction, ils ont tous le même âge et ne sont pas supers à jour par rapport à la prise en compte et à la valorisation du groupe.
- Le fait qu'il n'y ait pas de RH, ou du moins d'intermédiaires ou de personnes qui influencent la direction handicape la gestion du personnel et ce qui est fait ici.
- « Je ne dispose pas de budget pour gérer et motiver les troupes, les objectifs atteints sont encore rarement récompensés, et c'est un bémol parce que je dois communiquer constamment sur le mérite des collaborateurs auprès de la direction. Finalement, les évaluations que j'ai mis en place dernièrement restent fort unilatérales puisqu'il n'a pas de levier motivationnel. »
- Valorisation des CC par les réunions d'équipes ; par la possibilité de suivre les formations internes ; par l'intranet qui dispose de toutes les ressources juridiques et des autres services ; par l'aménagement de l'espace de travail.

Collaborateurs

H. - G.J

Juriste

21/12/16

Entreprise

J - Je ne vais pas te dire en quoi consiste mon sujet de mémoire pour éviter de t'influencer, ok ? Mais concrètement, j'aurai souhaité savoir si tu avais déjà entendu parler de la gestion des compétences en milieu professionnel ?

H - Euh, je dirai oui et non. Oui dans le sens commun du terme maintenant si ça recouvre une réalité particulière, je ne sais pas exactement ce que c'est.

J - D'acc, est-ce que tu as déjà entendu parlé de tout ce qui est « compétences collectives » ?

H - J'en ai déjà entendu parler oui. **Pour moi ça recouvrerait, ça serait : extraire le potentiel d'un groupe tant dans chaque personne individuellement que dans l'interaction de ce groupe. C'est l'idée que j'en ai.**

J - En suivant cette idée qu'est-ce que tu en penses et comment l'appliques-tu au sein de ton milieu professionnel ?

H - **Je pense que c'est quelque chose de très chouette qui devrait, dont on devrait se pencher un maximum un peu partout pour essayer de faire ressortir du groupe tout le potentiel qu'il a. Et ce, tant dans ses éléments individuels pris isolément que dans les interactions de tous ces éléments, entendons personnes. Je pense que l'on ne se penche pas assez sur ce genre de sujets en général, qu'on ne prend pas le temps, et qu'on ne prend pas une vue d'hélico sur le groupe en se disant que... Et que l'on gagnerait à faire pour moi.**

J - Pourquoi ?

H - **Pour le bien-être de tous, que eux se sentent mieux personnellement dans notre job, tant dans le sentiment d'appartenance au groupe et dans le groupe lui-même. Qu'ils se sentent plus mis en valeur, qu'ils soient plus heureux de ce qu'ils accomplissent, qu'ils prennent conscience de ce qu'ils accomplissent et que ce qu'ils accomplissent peut être bien pour tel ou tel... Et pour l'épanouissement en général des gens.**

J - As tu l'impression que c'est d'actualité au niveau de ton boulot ?

H - Euh... **Ah ça serait bien que ça soit fait, oui, tout à fait. Mais il faut une prise de conscience du manager et de la hiérarchie de façon générale, cela dit ça peut provenir des personnes de l'équipe qui suggèrent, mais il faut que ça soit relayé pour que ça arrive au pouvoir au-dessus dans une structure comme celle-ci très verticale, hiérarchie bien établie posée et donc faire monter tout puisqu'on a pas de pouvoir de décision, ici c'est très vertical. Donc pour moi, ça doit partir de la hiérarchie.**

J - Oui, est-ce que donc, si je comprends bien tes dits, c'est quelque chose qui émane de tout ce qui est communication, interaction etc. Et de là j'aurai voulu savoir comment tu considères ces interactions dans ton milieu professionnel ?

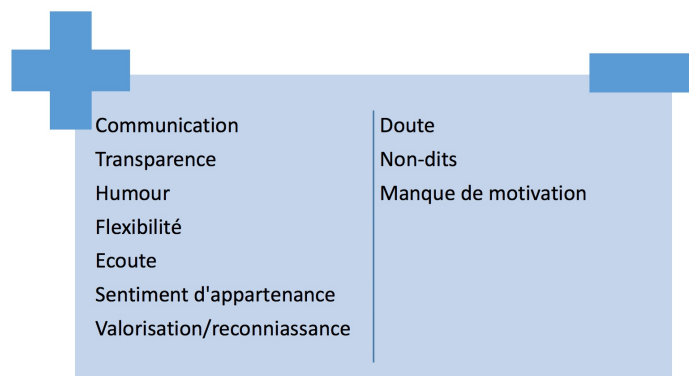
H - Pour moi, dans une équipe il faut la plus grande **transparence** possible. Faut pas installer le doute dans la tête des gens, il faut donc être transparent sur sa façon de fonctionner que ça soit en terme de contenu, en terme procédural... Il faut que chacun sache où il met les pieds, pourquoi il est là, pourquoi il fait ça, pourquoi lui, pourquoi l'autre ? ça implique une transparence dans l'équipe, et ça doit aussi être un but du manager. Moi, personnellement dans le cadre de mon boulot, j'aime bien jouer franc jeu avec chacun, tout mettre sur la table et en discuter. Mais comment c'est pratiquer ? C'est pas du tout comme ça, il y a des discordes entre certains et ça sème des incertitudes néfastes car les gens se concentrent plus du coup sur des choses sur lesquelles on peut vite passer plutôt que sur leur boulot. Ou ça peut induire une mauvaise ambiance parfois. Donc actuellement il y a un **manque de transparence selon moi.**

J - As-tu l'impression que ça puisse jouer sur les CC du groupe ?

H - Bien sur quand tu induis, tu sèmes le doute chez quelqu'un ça désolidifie le groupe et sème la pagaille et le groupe perd de sa capacité générale plutôt que d'être motivé et tiré vers le haut. Montre à chacun ce qu'il vaut et ce qu'il apporte au groupe et la dynamique s'en ressentira positivement.

J - Y a -t-il d'autres facteurs qui influencent les CC d'un groupe ?

H - Je pars du principe de qd on se sent bien dans ce qu'on fait, que l'on est épanoui, tout est possible. Donc euh, à moins qu'évident, si, que tu aies quelqu'un qui est incompetent... à ce moment là c'est qu'elle est pas à sa place et faut se poser des questions parce que tant pour elle que pour le groupe, il est judicieux qu'elle s'y retrouve. mais si tu pars du principe que tu as des personnes compétentes pour occuper les postes en question, toutes les ressources sont là pour y arriver. Mais peuvent venir dans le chemin des choses psychologiques, donc si tu résous ce point là, je ne vois pas ce qu'il peut venir dans le chemin en plus. Sauf si tu perds une ressource de l'équipe pour telle ou telle raison, mais voilà, il y a des solutions, tu peux les remplacer et voilà...



J - Euh, concrètement, comment travailles-tu avec les autres ?

H - Moi à la place que j'occupe pour l'instant, je pose encore beaucoup de questions, quand j'ai un doute je ne fais pas cavalier seul, je vais trouver quelqu'un pour prendre un second avis ou clairement pour poser la question, donc j'interagis par rapport à ça. J'essaie d'aller chercher chez chacun les forces qu'il a, les matières qu'il maîtrise plus ou voilà. Euh, et j'essaie de rester la plus transparente possible. En fait, la transparence est pour moi vraiment fondamental, c'est de base, je suis née avec et je pense que je mourrai avec aussi (rire). Il faut parfois la manipuler d'une certaine façon pour ne pas être trop cash ou trop dérangeant et parfois y a une certaine façon de dire les choses mais faut que le contenu y soit, sinon je pars du principe que ça ne peut pas fonctionner et sinon tu induis des souffrances soit chez toi, soit chez les autres, soit chez les deux.

J - Euh, comment gérez vous un problème avec l'équipe ?

H - ça dépend des gens! Euh, Je pense que la plupart du temps, les gens le ravalent et n'en parlent pas. Certains en parlent au manager, d'autre pas, euh, mais ça laisse souvent, j'ai pas vraiment vu ici dans les pb que j'ai pu observer, de résolutions. Je n'ai pas vu de résolutions mais des traces laissées, au fil c'est le temps qui apaise même si la blessure reste. D'après moi...

J - Tu n'as jamais été dans une situation problématique où le collectif trouvait des solutions ensemble ?

H - Pas encore.

J - Selon toi, un problème résolu individuellement donne les mêmes solutions/résolutions que résolu collectivement ?

H - Si le problème impact toute l'équipe, je veux dire, oui.. Il faut que ça soit résolu par l'équipe pour avoir un résultat positif et qu'il y ait plus de solutions que le faire de façon isolée.. Maintenant si le problème concerne 2-3 personnes isolément, je ne sais pas s'il faut mêler le groupe. Mais un pb du groupe doit être résolu par le groupe, clairement oui. Il faut qu'il y ait une prise de conscience de chacun et une volonté de chacun pour que le groupe s'en sente. Si tu en mets de coté dans la discussion, tu vas avoir des frustrations à la base oui.. Donc clairement oui, il faut que tout le monde y participe pour que tout le monde ait l'impression d'avoir amené son truc, écouté et avoir été mis sur le mum pied d'égalité que ses collègues.

J - Est-ce que tu considères que la communication a un impact sur la CC ?

H - Bien sur! Pour moi c'est de là que tout part, dans ma vie de façon générale, donc dans la vie de l'entreprise, pour que le collectif fonctionne, il faut une réelle communication. C'est le point de départ! Sans ça, c'est pas possible voire incompatible.

J - Qu'en est-il ici ?

H - Par rapport aux CC, elle est insuffisante. il y a un problème de non communication et de mauvaise communication. Inadéquante dans la façon dans laquelle elle est dispensée, parfois en terme de contenu, parfois des mauvais choix sont faits. Donc dans mon cadre professionnel, elle est pas bonne.

J - Est-ce que tu as l'impression de faire partie d'un « nous » face à un « eux » // autres services ?

H - Oui, clairement. Par rapport aux autres services, oui.

J - Est-ce que tu as l'impression que ça t'apporte quelque chose dans ta façon de fonctionner et d'être performante?

H - D'appartenir au groupe... Euh... Bonne question. Est-ce que ça m'apporte quelque chose ? Peut être une certaine fierté, et en même temps l'envie d'être au service des autres équipes/départements/groupes... Je souhaiterais, enfin j'ai pas une sensation de compétition avec les autres groupes, j'ai plutôt un sentiment de collaboration et de coopération. Enfin, je ne suis pas fière mais plutôt contente d'être au service juridique parce qu'à priori y a une bonne ambiance et donc voilà, je constate qu'elle est meilleure que dans d'autres départements, même si je le déplore, j'aurai voulu qu'elle soit bonne aussi ailleurs. Mais je pense qu'entre chaque département, il faut une bonne collaboration et pas de compétition vu qu'on forme tous la même boîte. C'est ce que je ressens au plus profond de moi, aider les autres si je le peux et recevoir leur aide... Vraiment la coopération quoi.

J - Quid du fonctionnement inter & intra face à un résolution d'énigme ?

H - Difficile à dire car je ne connais pas les personnes, ni leurs fonctionnements... En termes de compétences, il n'y a pas les mêmes connaissances donc pour résoudre un même problème, je dirai que ça doit être adapté si on veut me connecter à d'autres personnes. Quoi qu'ils peuvent venir avec de nouvelles idées et nouvelles façons de voir les choses donc apporter un regard nouveau sur la question, mais euh... si c'est une question purement juridique, je vais dire qu'il faudra clairement un apport juridique et technique préalable. Maintenant en terme de personnalité, je serai curieuse de voir ce que ça donnerait et je n'aurai aucune appréhension de m'y tester. Ça ne me dérangerait pas quoi...

J - CC à l'inter-ou à l'intra groupe ? Inter-groupe : relation avec autres services etc.

H - Intra-groupe, c'est ça selon moi l'intelligence collective.

J - Est-ce que de façon générale tu as l'impression que les CC peuvent être valorisées dans un milieu de travail ?

H - Oui, elles peuvent, en pointant les résultats d'un service, ce qui a été accompli, grâce à quoi, comment, ce qui a été mis en place etc. Je ne me suis jamais posée la question, je ne suis pas manager et je ne sais pas si je le serai un jour mais euh... Comment je ferai ? Je ne sais pas te dire comme ça mais je soulignerai en tous cas et je crois qu'il faut le dire, le montrer pour le relever et faire prendre comprendre. Donc en étant explicite sur le sujet.

J - Y a-t-il des façons de faire qui prôneraient ces CC ? Un résultat innovant etc. que tu parviendrais à faire sortir du groupe. ? Comment faire pour que les gens travaillent ensemble ?

H - Ben je prendrai mon équipe je demanderai à chacun où il situe ses points faibles et forts, et avec l'équipe je dirai « voila les tâches qu'il reste à faire, comment les répartissons-nous ? Comment voulez vous les aborder? », je les ferai participer à cette question pour qu'ils se placent et se positionnent par rapport aux points forts relevés. Je partirai de là en maintenant la transparence qui s'impose à mon sens dans tout ce qui concerne l'équipe de façon générale.

J - Est-ce que tu as l'impression que les CC sont un sujet actuel ?

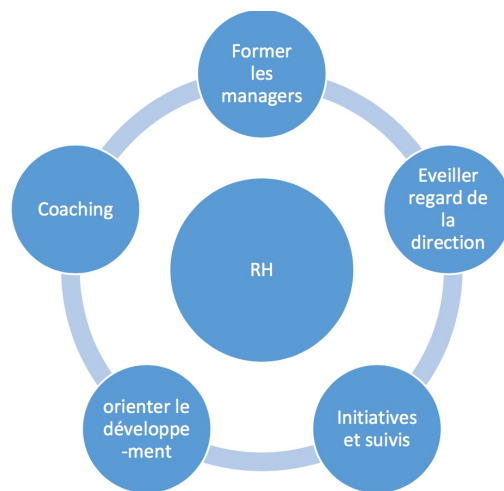
H - Plus que jamais oui ! Il y a une recherche un peu identitaire chez les gens en général, ils cherchent leur développement et leur épanouissement et encore plus chez la génération Y qui sont plus dans le moment présent et qui préfèrent beaucoup moins de sacrifices/compromis pour aller là où ils aiment être et faire ce qu'ils aiment faire... Et ils se posent beaucoup plus de question sur ce qu'ils veulent faire par rapport à avant où tu suivais plus une route sans trop te poser des questions. Et il y'a un questionnement dans l'entreprise parce qu'il y a beaucoup de malaises et malêtre et beaucoup de boîtes se tournent vers le développement personnel, vers le coaching du travailleur parce qu'ils tentent de résoudre ça, et je pense qu'on est là-dedans même si je pense que beaucoup d'entreprises n'ont pas encore pris le pli mais clairement on y est. C'est une bonne chose pour moi ! Il y a une recherche du pourquoi il y a un malaise et de comment en sortir ? Pas ici, mais globalement quoi...

J - Euh, est-ce que tu as l'impression et si c'est le cas, est-ce que tu peux m'expliquer la place des RH dans le travail collectif ?

H - Cela doit chapeauter le tout car le service RH doit être là à la base de ça, et veiller à ce que ça se fasse, à mettre les initiatives qu'il faut pour et à vérifier que ça soit mis en place et qu'il y ait un suivi par rapport à ça. Donc à chapeauter le projet si on décide de mettre ça en place dans une entreprise... Outre l'aspect technique d'un service RH des absences, salaires etc. vraiment plus orienter vers le développement au sein du groupe à l'initiative des différentes démarches à mettre en oeuvre pour inspirer ça.

J - Qu'est-ce qu'ils pourraient mettre en place pour agir plus collectivement ?

H - Former les managers si ça n'est pas fait à cette pratique, faire des activités de groupe, encadrer par des professionnels. Euh, offrir aux personnes en charge de chaque groupe à éveiller leur conscience là-dessus à partir de formation, coaching ou autre pour qu'ils puissent apprendre et leur faire découvrir ça, s'il ne connaissent pas. Exploiter et gérer ça, ça doit passer par des externes ça.



J - Est-ce que selon toi, cette dimension collective peut être un atout pour une E ?

H - Bien sur car ça ne fera que tirer le groupe vers le haut, motiver les gens, les rendre conscients de ce qu'ils font, ce qu'ils apportent et ce que leur équipe apporte en partie grâce à eux et grâce aux interactions entre eux et ça, ça donne des ailes ... Donc positif autour de l'équipe, d'eux-même et de l'entreprise.

J - Performance de l'entreprise?

H - Ca s'en ressentira, car plus les gens sont motivés, plus ils bossent et mieux ils bossent. On peut pas parler de quantité mais de qualité, ils s'impliquent plus et sont plus performants. Le travailler ensemble vers un même objectif influencera la performance.

J - Quand on sépare les CI des CC, si quelqu'un qui a bossé collectivement, quand il part de l'entreprise va-t-il prendre ces CC au même titre que CI ?

H - Il va les transposer ailleurs, il va laisser une équipe avec un « trou » où il va falloir remplacer mais là où il va aller, il va apporter le fruit de ces CC. Je dirai que la CC est propre au bagage de chacun dans l'environnement où on tient compte du bagage de chacun, donc si c'est le cas il arrivera avec ses acquis pour apporter une nouvelle pierre aux nouvelles missions pour lesquelles il va collaborer. Et de l'autre côté, ça peut rester mais il y aura un nouvel équilibre des deux côtés, ça sera par définition un nouvel équilibre puisqu'un nouvel élément sera là.

J - Après notre discussion comment conçois-tu les compétences collectives au SJ ? Comment tu les considères au quotidien ?

H - Ici je trouve que ce qui est fait euh... La répartition des matières, le fait qu'on se spécialise un peu chacun pour être plus en profondeur pour éviter de tous tout voir. Je ne sais pas si ça rentre en ligne de compte mais je pense que l'humour est important pour le groupe et sa performance, qui rend le groupe entier plus compétent. Peut-être en manque-t-on un petit peu ? Et beaucoup de transparence, de dialogue etc. tout ça est important pour éviter de tomber dans le scénario du « puisque c'est comme ça ok », se braquer, c'est contre-productif, ça ne fait évoluer

personne et c'est un manque de communication. La flexibilité est une force aussi qu'on applique parfois aussi à contre-cœur, on se force parce qu'on se dit que... Mais c'est appliqué, donc ça a du mérite.

J - As-tu d'autres choses à ajouter ?

H - On peut faire difficilement pire en termes de bien-être dans cette entreprise, pas super humaine je trouve. On est deux guerres en retard et c'est dommage. C'est ma vision... ça impact ma façon de travailler avec les autres. C'est pas les mêmes motivations que si j'étais ailleurs.

D. - C.B

Juriste

Extraits du carnet d'observation

Entreprise

- D : Être à l'écoute, être consciencieuse et travailler en relation avec les collègues c'est clairement primordial dans l'équipe et dans ma philosophie de travail.
- D : Toute l'équipe s'accorde à dire qu'il n'y a **pas assez de pratiques RH pour favoriser le dynamisme dans les carrières**, tant en termes de production, d'objectifs, de mérite, de projet, d'innovation que de communication.
- D : Pas assez **d'autonomie** pour favoriser le travail collectif, **manque d'outils et de moyens** car c'est pas la philosophie de la boîte et c'est dommage.
- D : Ok sur le fait qu'il y ait une très bonne entente et un bon fonctionnement au sein du groupe, il manque tout de même un esprit de groupe et une certaine identité professionnelle commune à l'ensemble du secrétariat social. Mais pour les juristes, c'est ok.
- D : **Les outils de recherche tel qu'internet diminue la communication.** À l'heure actuelle on cherche tout seul, on clique et trouve sur le net. Avant on communiquait beaucoup plus pour chercher ensemble les réponses à nos questions. En plus, on oublie beaucoup plus vite puisqu'on a moins à travailler pour trouver la solution
- D : **Turnover** est pesant pour l'évolution et la performance de l'équipe car quand tu investis de l'énergie et du temps dans la formation de ton nouveau collègue pour qu'au final il s'en aille quelques temps après, ou que c'est un autre collègue qui s'en va, on doit tout recommencer. Puis quand un « ancien » s'en va, on doit s'organiser pour le remplacer jusqu'à ce qu'un autre soit formé à ce qu'il faisait. Encore faut-il qu'il y ait quelqu'un d'autre pour lui apprendre, et qu'ils aient assez de temps pour que ça soit bien fait.
- D : Ils ont toujours eu l'habitude de travailler tous ensemble. Surtout par rapport au fait que tout le monde n'est pas à l'aise dans toutes les matières. C'est tout le temps, tu sais bien moi, j'aime bien discuter des situations un peu spéciales que ça soit avec N ou les autres pour confronter nos points de vue.
- D : Encore hier, avec le client de N. Tu sais on a parfois des clients qui reçoivent différents conseils en fonction des juristes qu'ils ont eu, donc là aussi on doit communiquer pour se coordonner. Même si souvent, on a aussi des cocos qui ne nous racontent pas la même histoire.
- D : Bon t'en auras toujours qui travailleront plus ou moins que d'autres, ou pour des raisons distinctes mais globalement je trouve que l'équipe veille à ce que le travail soit bien fait et que ça soit toujours ok pour l'équipe elle-même.

M. - L.P

Juriste

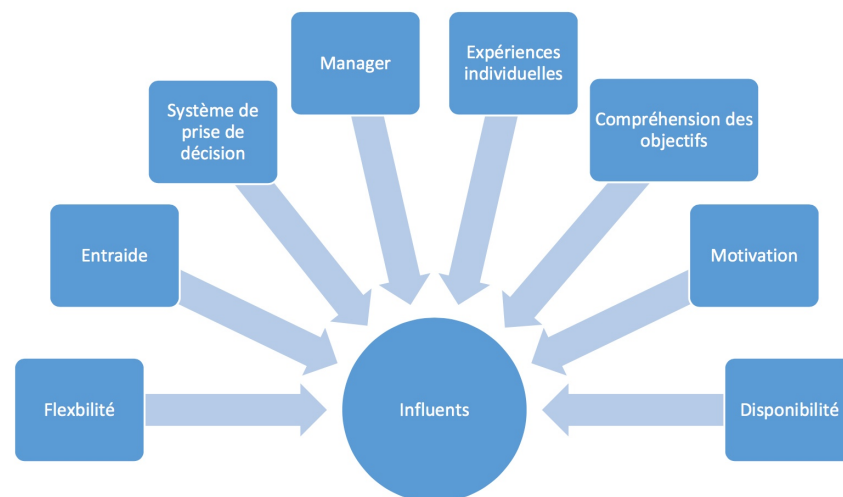
22/12/16

Entreprise

- J : Même si tu le connais déjà un petit peu, je ne vais pas t'expliquer clairement le sujet de mon mémoire pour ne pas t'influencer dans les réponses, et voir aussi quelles idées tu t'en fais d'accord ?
- M : D'accord.
- J : As-tu déjà entendu parlé de la notion de compétences collectives ?
- M : Non jamais.
- J : As-tu une idée par rapport à cela ?
- M : Ben, je me doute bien que c'est euh un **développement de compétences ensemble**, ça me parle un petit peu mais je ne saurais pas expliquer vraiment ce que ça évoque chez moi. Mais je n'en ai jamais entendu parlé, enfin, je ne connais pas le concept.
- J : Si je te disais maintenant que les CC sont plus que la somme des compétences individuelles, qui ressort du groupe, de leur interaction et de la communication. Comment le perçois-tu dans ton quotidien professionnel ?
- M : Euh comme par exemple notre **disponibilité** générale vis-à-vis du client ? Ou par rapport au travail entre nous ?
- J : Plus votre travail ensemble
- M : Euh, comment ça s'applique ici, je pense que notre **disponibilité** les uns vis-à-vis des autres qui permet d'être plus performant, parce qu'on **s'entraide** alors qu'en individuel on est pas forcément chacun disponible, tu vois ce que je veux dire ? Je pense que c'est une compétence collective qui s'applique ici. Une autre, euh, je réfléchis, ça peut être des compétences individuelles qui se retrouvent chez un mais pas chez tous, et qui du coup en groupe fait qu'elle y est pour tous ?
- J : Mmm.
- M : Je pense à la **flexibilité** aussi, à l'adaptabilité au changement. Le groupe fait que l'on est tous, on s'adapte plus aux besoins d'évolution de nos fonctions et métiers qu'en individuel, que si on devait faire ça chacun de notre côté. Voilà, ce sont les deux que je vois ici.
- J : Ok, dans quelle mesure travailles-tu avec tes collègues ?
- M : Euh, on **travaille beaucoup ensemble que ça soit pour échanger les informations que l'on a chacun sur notre matière, maintenant on ne le fait pas tous de la même manière mais le fait d'avoir des réunions une fois semaine, on échange ce que l'on sait, puis on s'entraide que ça soit dans l'organisation pour palier aux absences, que ça soit pour répondre aux questions des clients quand elles sont un peu plus compliquées.** Euh, se relire les uns, les autres quand on a rédigé des choses euh voilà, c'est déjà pas mal.
- J : Oui, tout à fait. As-tu l'impression que face à un problème donné, la solution trouvée en groupe sera la même que celle trouvée individuellement ?
- M : Je suis certaine qu'elle est différente parce que l'on a des caractères tellement différents ici que si l'on prend tout ça en compte, le groupe permet d'arriver à une **solution réfléchie** où certains laissent couler et laissent passer ce qu'ils auraient fait pour accepter le choix du groupe. J'en suis certaine.
- J : Ok, as-tu déjà été confrontée à une situation dans laquelle vous deviez réfléchir collectivement ou pas ?
- M : Grâce à notre super stagiaire (rire), on a du réfléchir au **réaménagement** du plateau par exemple (rire), maintenant c'est clair que **l'on avait pas tous la même vision maintenant ce qui nous a beaucoup influencé aussi c'est que le manager arrivait déjà avec sa vision aussi, ses idées et ça a fort influencé le choix aussi même si on a pu donner notre avis et adapter son idée en fonction de ce que nous on voulait.** Sinon, euh, je réfléchis à un autre cas, souvent quand on, l'année dernière on avait du réfléchir à **un autre service** en plus à mettre en place aussi, donc là on s'était tous mis autour de la table pour réfléchir comment on pouvait faire, quels tarifs, sous quelles formes etc. On avait tous du travailler sous cette forme, maintenant une fois que les grandes idées y étaient, on

avait du se mettre à 3 pour travailler dessus, avec D et P. Parce que c'était difficile d'associer tout le monde. Et sinon, voilà.

- J : Euh, est-ce que tu pourrais me parler de ce qui influence selon toi un collectif de travail et son fonctionnement ?
- M : Je pense que ce qui impacts déjà, c'est le **manager**, s'il y en a un et qui est là quand on doit prendre **une décision ou l'autre, s'il s'impose ou pas** ; s'il arrive déjà à la réunion avec son idée, on ose peut-être moins partir sur d'autres idées, parce qu'on se dit que de toutes façons, ça sera quand même l'idée du chef. Maintenant, ça dépend du manager, si on sait qu'il propose son idée, mais qu'il dit bien qu'on peut partir sur une autre, à mon sens il n'y a pas de problème. Ce qui peut influencer aussi c'est **la compréhension de chacun par rapport à ce que l'on veut atteindre**, parce que je me rends compte comme ça qu'en collectif, quand on discute on a pas toujours tous bien compris l'objectif, donc est-ce qu'il a été clairement expliqué et clairement compris ? Ce qui peut influencer aussi c'est la **motivation** que chacun a par rapport à son travail et par rapport à l'atteinte de l'objectif, t'en as qui sont peu motivés et qui ne vont pas s'impliquer du tout, ou au contraire, même carrément tirer le truc vers l'arrière. Et puis voilà, **le vécu de chacun et l'expérience de chacun influencent aussi**, et puis t'as les grandes gueules qui osent parler et puis t'as les timides qui osent moins parler mais ça... Je pense que plus le groupe est nombreux aussi, plus c'est parfois difficile d'arriver à...
- J : Comment un manager peut prôner le travailler « ensemble », le collectif ?
- M : Je ne sais pas parce que je ne suis pas convaincue que l'on peut forcer des gens à travailler ensemble s'ils n'ont pas l'envie de le faire. Même avec la meilleure volonté du monde, et le meilleur manager, si les gens ont pas envie, on aura l'impression qu'il y aura un travail collectif, mais derrière il n'y aura pas de réel travail collectif, ça doit venir des gens. Mais ce qui peut aider c'est de **conscientiser** les gens sur l'intérêt du collectif. Qu'est-ce qu'on gagne à travailler ensemble, chacun en individuel et puis pour le groupe, qu'est-ce que l'on obtient, voilà, oui... derrière ça. Quels sont les avantages personnels à travailler en équipe, et ça, c'est pas toujours clair non plus... Certains disent « ben non je préfère travailler de mon côté parce que je retire cet avantage et cet avantage » alors qu'en fait si je m'associais aux autres peut-être que je retirerai un avantage plus important. Si on ne le visualise pas, on peut ne pas y voir l'intérêt.



- J : Concrètement, as-tu l'impression que le résultat d'un travail collectif serait plus fructueux si vous aviez travaillé ensemble, entre juristes ou avec des membres des équipes différentes ?
- M : Ben ça dépend le but du truc, je pense personnellement que c'est toujours intéressant d'associer des **gens de l'extérieur avec d'autres formations et d'autres background** parce qu'ils ont une autre vision, et donc parfois, même si ça concerne une question juridique, ils **peuvent avoir une vision extérieure** qui peut être bénéfique, maintenant il faut aussi des gens qui comprennent le métier, enfin, ça dépend du cas, dans certains cas ça fonctionnera mieux si on est qu'entre juridiques et dans certains autres, si on y associe des gens de l'extérieur. Mais ici il n'y a jamais aucun feedback sur ce que les autres pensent, sur ce que les autres ont comme vision, sur

ce que les autres souhaiteraient comme amélioration, or, ça pourrait être très bénéfique je pense s'avoir leur vision des choses.

- J : Euh, ça rejoint un petit peu ma question de tout à l'heure, mais qu'est-ce que l'entreprise pourrait faire pour favoriser le travail collectif de ses membres ? Que ça soit au sein de votre service ou en général.
- M : Je pense déjà, même si ça peut paraître un peu bateau, que les **fêtes du personnel permettent de créer des liens avec des gens**, dans un autre contexte mais aussi quand on les revoit au travail « oh tiens blablabla », et ça permet aussi **de se remettre sur un pied d'égalité**. Personnellement, ce que je ressens ici, c'est « il y a le juridique, et puis il y a les autres », mais des gens qui ont l'impression que le juridique est au-dessus des autres, alors que ça n'est pas le cas, **le juridique travaille en concertation avec les autres**. Et donc il faut faire plus d'activités ensemble, plus de groupe de travail ensemble, je ne sais pas, quand on réfléchit à un nouveau service par exemple, ça serait bien que l'on y implique aussi les gestionnaires pour pas qu'ils aient l'impression que l'on est au-dessus d'eux, mais qu'on est au même niveau et qu'on travaille ensemble. Et ça, ici, il n'y a pas du tout cet esprit du « travailler ensemble », dans le même bateau vers un objectif commun. On est équipe gestionnaires, on fait nos paies, on est juriste on fait notre conseil juridique, **mais on ne va pas ensemble vers la même direction, et ça c'est parce qu'il n'y a pas de politique de rassemblement, il n'y a même pas de vision d'entreprise**, on ne sait même pas ce que c'est la vision du management, vers quoi ils veulent aller, où on se positionne sur le marché, enfin, tout ça c'est pas très clair. Donc réunir un peu plus les gens dans des cadres informels ça aide, je pense.
- J : Du coup, as-tu l'impression que l'espèce d'identité professionnelle, enfin, toi tu te considères dans un groupe à part ou pas du tout ? Ou dans un même bateau ?
- M : Moi non parce qu'au final, mon but c'est de satisfaire le client, de le satisfaire un maximum dans sa gestion de paie, dans la gestion de son quotidien avec les travailleurs et pour moi on est tous un maillon pour atteindre cet objectif-là. J'ai jamais considéré les gestionnaires comme inférieurs, je ne saurais pas faire ce qu'ils font, j'en serais bien incapable, mais je sais que c'est une image, et c'était déjà ainsi avant, c'est une idée tenace de certains gestionnaires et je pense certains juristes aussi, comme quoi on n'est pas sur le même pied, on ne fait pas le même métier, et pour moi, ça n'est pas vrai. Mais c'est propre à chacun.
- J : Tu as l'impression que ça peut **influencer votre collectif de travail**, que ça soit ici, ou en inter-service ?
- M : **Bien sur, parce que du coup, certains ont tendance à dire, « c'est pas moi c'est l'autre » quand il y a une erreur**, alors que le client s'en moque, le but c'est de le satisfaire et résoudre son problème, il s'en fou de savoir si c'est Dupont ou machin qui a fait l'erreur, et ici, on a plus tendance à se renvoyer la balle, et on prend trois plombs à savoir qui c'est... Alors qu'on serait juste focalisé sur le problème, on saurait satisfaire le client plus rapidement. Pour moi c'est un problème ici, et c'est humain aussi de vouloir trouver qui est le responsable du problème, mais c'est pas le but. Maintenant ici, t'as peur aussi de faire une erreur, on peut vite monter un dossier contre toi, pas mal ont déjà vécu des licenciements, donc t'essaie de te couvrir au maximum, mais pour moi c'est pas productif.
- J : Je vais essayer de rebondir là-dessus, comment, si tu estimes que le fait que vous vous renvoyez la patate chaude tout le temps, comment vous pourriez faire en sorte de se dire « il y a un problème, bon c'est le groupe qui est impliqué et non une personne ? »
- M : C'est lié à plusieurs choses, au caractère individuel de chacun, des gens ont du mal, moi je pars personnellement du principe que l'erreur est humaine, c'est en faisant des erreurs que l'on apprend, le tout est de se dire, que l'on doit apprendre de ses erreurs, et qu'on puisse la fois d'après ne pas reproduire ces erreurs. Mais il y a des gens qui ont plus peur qu'on les juge et qu'on les laisse catalogué dans « oh lui a fait une erreur, ça veut dire qu'il va faire une erreur pour tout le reste de sa vie », non c'est pas vrai ! Mais c'est pas facile de changer la mentalité des gens à ce niveau là. Et puis il y a le contexte aussi, on est au boulot, c'est important aujourd'hui de garder son job étant donné la situation financière, et on sait aussi que tout peut être utilisé contre soi quand on va demander une augmentation par exemple, donc je ne sais pas si ça joue, mais je pense que dans la tête de certains ça joue, le fait de faire tout pour être irréprochable comme ça je peux espérer l'augmentation. Alors que je suis certaine que Madame X (directrice) n'est pas au courant du quart du dixième de ce qu'il se passe dans nos métiers... et de qui a fait quoi comme boulette, mais on est tellement focalisé là-dessus... Enfin, par exemple, il n'y a pas longtemps quand on a fait une erreur sur le calcul d'un délai de préavis pour le magasin de légume-là, ils ont passé des plombs à s'échanger des mails pour savoir qui avait conseillé le client. On s'en fou! Et je l'ai

dit plusieurs fois, la question c'est pas ça, on s'en moque de ça... Eh bien, il y a des gens ici qui sont restés braqué sur « c'est qui ? », mais qu'est-ce que tu veux faire ? Je pense que ça tu ne sauras jamais le changer... C'est humain.

- J : Est-ce que la confiance impacte le travail collectif ?
- M : C'est primordial ! C'est primordial sur deux choses, la confiance dans ses connaissances, je préfère que quand je pose une question à quelqu'un on me dise « je ne sais pas, on va y travailler ensemble », plutôt qu'il me dise quelque chose et que la réponse ne soit pas juste.. Il faut déjà, voilà, je sais « ce qu'il sait, ce qu'il ne sait pas », et dans ce qu'il ne sait pas, il me le dira et on va y travailler ensemble, la confiance à ce niveau là. Et surtout la confiance dans le respect, enfin, je ne sais pas comment m'expliquer... Si tu n'as pas confiance dans le respect que l'autre va avoir vis-à-vis de toi, tu peux avoir des craintes dans le fait de travailler avec lui. Si tu sais que quand tu vas poser une question on va parler dans ton dos en disant « quelle était bête sa question », même si parfois je le fais aussi, t'es moins à l'aise et du coup tu travailles moins en confiance. La confiance c'est primordial, il faut savoir qu'on peut compter les uns sur les autres, et puis de nouveau, si un client vient ici et que l'on a fait une erreur, je pars du principe qu'il ne faut même pas essayer de savoir qui l'a fait. Je défends mon équipe en bloc devant le client et je lui dis « ben voilà, on essaie de trouver une solution. Il y a une erreur qui a été commise, mais peut-être que vous avez mal expliqué le truc », mais si devant le client tu cherches le coupable, ça ne va pas non plus quoi.. Faut pouvoir compter les uns sur les autres.
- J : Si tu pouvais choisir, tu préférerais travailler de façon collective ou individuelle ?
- M : Collective. On a pas un métier, j'aime avoir mes périodes où je travaille toute seule, mais je ne voudrai pas un métier où je suis la seule à le faire, et où je ne peux jamais échanger avec les collègues. Et puis, je pense que le collectif permet d'apprendre individuellement aussi, de s'enrichir, de se remettre en question, et d'apprendre de nouvelles choses que l'on apprendrait pas ou moins vite en tous cas si on le faisait seul.
- J : As-tu déjà entendu parlé de la gestion des compétences ?
- M : Non, enfin, juste la formation et les entretiens...
- J : Est-ce que tu as l'impression que le sujet des CC est un sujet aussi discuté que celui des compétences individuelles ?
- M : Je pense que ça dépend des entreprises, il y en a où ça l'est, et d'autre pas. Maintenant je en sais pas hein, mais c'est peut-être plus facile aussi d'aborder les compétences individuelles que les CC en formation etc. Mais je ne connais pas assez pour savoir, mais encore une fois, c'est lié à la politique de l'entreprise, ce qu'elle a déjà vécu et ce qu'elle a déjà compris aussi de l'intérêt des CC. Je pense que quand même de plus en plus de sociétés développent ces compétences collectives.
- J : Ca serait lié à quoi ? C'est un sujet d'actualité ?
- M : Je pense que si l'entreprise, enfin, t'as des entreprises qui se tiennent informées des évolutions RH, je ne sais pas comment dire, de tout ce qui existe, de tout ce qui est bénéfique et qui essaient d'appliquer. Donc si on se rend compte que les CC peuvent être bénéfiques pour l'entreprise, des entreprises, même si ça prend du temps et de l'argent, tu en as qui ont conscience que ça peut être bénéfique sur le long terme. T'en as d'autres qui sont sur le court terme, « profit profit, gain de temps » et voilà, qui ne vont pas faire ces démarches-là. Mais c'est propre à chaque... Et puis il faut avoir les moyens aussi, peut être que les grosses structures peuvent plus se le permettre aussi ? Ca je ne sais pas.
- J : Et tu considères que les CC peuvent être intéressantes pour les entreprises ?
- M : Je pense que oui, bêtement savoir comment travailler en équipe et pour les managers savoir comment gérer son équipe pour en tirer le meilleur, rien que ça c'est super important et je pense que dans des entreprises comme ça tu ne peux jamais te baser uniquement sur l'individuel.
- J : As-tu l'impression qu'ici, ces CC sont prises en compte ?
- M : Oui quand même, mais de façon non-structurée, de façon intuitive selon les équipes, les managers etc.
- J : Je réfléchis, est-ce que imaginons tu travailles ici en équipe, si demain tu t'en vas dans une autre entreprise, est-ce que tu vas emporter ton bagage de CC ?
- M : Oui, je pense que oui, après ça veut pas dire que tu sauras les réutiliser après mais tu peux apprendre de la manière dont tu as travaillé en groupe, je pense et de la manière dont tu as développé les compétences du groupe, ça j'en suis certaine. Et tu sais aussi toi comment te comporter pour améliorer ça dans tes interactions avec les

autres. C'est ça que je te dis aussi, que les CC sont fort influencé par le background individuel de chacun et ce qu'il a eu comme expériences individuelles auparavant.

- J : Je ne sais pas si tu avais une remarque ou une suggestion à faire à propos de cette dimension là, à l'heure actuelle ?
- M : Je pense déjà qu'ici il faudrait nous **laisser plus de temps pour travailler sur le collectif**, quand on fait des réunions, on a 30 minutes, alors du coup, on est interrompu, on repart travailler et on revient là-dessus la fois d'après et ça, je pense que c'est aussi valable pour les CC. On n'a jamais le temps de se poser en équipe et voir ce qu'il y a là-dessus, comment s'améliorer etc. Et c'est quelque chose d'envisageable aussi. Ca devrait être amélioré.
- J : Par quels outils améliorer ça ?
- M : Faudrait **conscientiser les responsables à ce genre de choses**. Ca serait bien qu'ils suivent des séances d'infos là-dessus (rire). Maintenant voilà, je pense qu'il y a des choses ici qui ne changeront jamais. La direction est ce qu'elle est... Faut se donner les moyens et c'est pas toujours facile non plus.
- J : As-tu l'impression que les **nouvelles technologies influencent les CC** ?
- M : Je ne sais pas car ça ne fait pas assez longtemps que je travaille, l'évolution n'a pas été si énorme depuis que j'ai commencé à travailler, j'ai toujours été avec. Mais quand j'entends les **anciens, j'ai l'impression qu'avant ils étaient plus obligés de travailler ensemble et de s'entraider parce qu'il n'avait pas tout ça à portée de main, maintenant on travaille plus dans son coin à trouver les infos de son côté**. Ce qui est parfois dangereux aussi parce que c'est bien quand je croise un Marc qui me dit de retourner voir à la source, dans mon code, dans la loi quoi. J'ai un petit peu tendance à oublier ça aussi... C'est aussi une CC de pouvoir retourner à la source voir de façon plus correcte et juridique possible. Mais je me rends peu compte de cet impact là.
- J : Quid du travailler ensemble de façon intergénérationnelle ?
- M : Ici, ça va. **La difficulté parfois c'est que certains anciens doutent parfois des capacités des plus jeunes**. C'est pas parce qu'on a moins d'expérience qu'on a moins de connaissances, on a moins de connaissances c'est vrai, mais par exemple quand je ne sais pas, je vais chercher, quand j'ai un doute je cherche aussi et donc parfois je trouve une réponse qui est autre que celle que j'aurai donné spontanément. Les plus âgés s'assoient sur leurs lauriers, te répondent au « tac au tac », alors que les choses ont peut-être changées depuis, et se renouvellent pas toujours. Je ne dis pas qu'ils donnent de mauvaises informations ainsi. Mais les plus âgés aussi, sont plus réticents au changement que les jeunes, même si tu leur expliques l'intérêt de changer, les jeunes s'adaptent plus facilement. Mais sinon, je suis certaine que c'est bien d'avoir des gens de divers âges.
- J : Si j'avais posé la question de la préférence de travailler ensemble ou individuellement à un ancien, est ce que la réponse aurait été la même ?
- M : Ca dépend des anciens. Ici, je pense que la réponse serait la même dans l'ensemble. Je pense que si tu n'aimes pas bosser en équipe, tu restes pas ici, beaucoup de chose où tu dépends des autres, si tu veux rester dans ton bureau tranquille, c'est pas le bon job.
- J : Est-ce que l'**aménagement du plateau** vous permet de travailler davantage en équipe ?
- M : **Oui car on est facilement accessible, on peut vite se parler aussi, on doit pas passer par le téléphone où se rendre au bureau de l'autre pour frapper à sa porte, ici on peut parler facilement et puis le fait d'être proche les uns des autres, même s'il y a des clients, ça facilite les interactions**.
- J : Tout à l'heure, tu me parlais que vous travaillez beaucoup en équipe, est-ce une force ?
- M : **Oui, je pense, ne serait-ce le fait que le client n'ait pas les mêmes juristes tout le temps, c'est riche aussi pour lui, car des fois ils nous disent « vous ne dites pas tous la même chose, c'est pas cool non plus », oui, mais le droit n'est pas une science exacte, c'est intéressant d'avoir différentes visions, on peut s'être trompé aussi, donc si quelqu'un passe après, il peut rectifier le tir aussi, et le client bénéficie de toutes nos idées, toutes les manières d'analyser les choses, de retranscrire etc. Ca donne une vision plus large et plus intéressante**.
- J : Au vu de tout ça, quid de la place des RH ?
- M : **Je pense que c'est important pour les mêmes raisons que j'ai expliqué tout à l'heure avec les gestionnaires qui interviendraient. Encore une fois, pour apporter une vision de l'extérieur, qui pourrait nous dire les forces et faiblesses et nous améliorer par rapport à ça, et développer nos forces. On pourrait alors prendre du recul pour voir ce qui fonctionne ou non, et dans l'entreprise dans laquelle j'étais avant, des RH étaient dédiés à ça, ils intervenaient et ça permettaient d'avoir un regard neutre et se poser. Et ici, même si F intervient, il a aussi son**

ressenti et sa relation avec chacun qui influence. Tandis que si tu prends un RH qui est pas toujours avec nous, il n'a aucun *à priori* et permettre à certains de s'exprimer mieux et plus. Je pense que toutes les entreprises avec un certain nombre de travailleurs devraient avoir une politique minimum RH, avec quelqu'un qui se charge uniquement de ça.

- J : Est-ce que tu as l'impression qu'au fur et à mesure le métier RH a changé ?
- M : Oui, en tous cas ma connaissance du métier, oui, c'est pas uniquement les absences et la paie (rire); mais développement des CI, CC, formation fin (euh) ces choses là, tout ce qui est test d'évaluation, et qui finalement, comment dire? Avant de travailler je ne trouvais pas ça si utile, et au final c'est primordial pour le bien de tous.
- J : As-tu autre chose à rajouter ?
- M : Non, après la plus grosse difficulté du RH, c'est l'individu lui-même et son caractère, à un moment tu es quand même bloqué... Je pense que tu peux avoir autant de bonne volonté, si quelqu'un ne veut pas, il ne veut pas... Tu peux tomber sur une personne qui te bousille toute la dynamique mise en place. Après dans certains cas, le collectif peut aider, mais d'autres où une seule personne sabote tout.
- J : Merci beaucoup.

E. - D.B

Juriste

29/12/16

Entreprise

- J : Alors, je ne te raconterai pas précisément le sujet de mon mémoire au risque de t'influencer, mais dans un premier temps as-tu déjà entendu parler des compétences collectives ?
- E : Non, tu m'en as touché un mot mais je n'en avais jamais entendu parlé avant.
- J : As-tu déjà entendu parler de gestion des compétences en entreprise ?
- E : Vaguement, sur des articles que j'ai pu lire, des articles de press, en marketing etc. Maximiser les compétences de chacun, je ne sais pas si c'est ça...
- J : Si je te dis que les compétences sont plus que la somme des compétences individuelles de chacun, c'est ce qui relèvent des interactions, de la communication etc. d'une équipe, que peux-tu me dire par rapport à ça ? Qu'en penses-tu ?
- E : Je pense que ça peut être une force de travailler en équipe quand les gens sont bien coordonnés, mais je pense que tu as des entreprises où ça n'est pas possible, la communication ne se fait pas, et où cet aspect là est un petit peu négligé quoi. Ici, par exemple, on dit souvent que si les infos étaient partagés, ça serait bénéfique pour le service, ça serait un meilleur outil que parfois on garde chacun les infos de notre côté, il n'y a pas de coordination, il n'y a pas euh... En fait, on ne met pas nos compétences au service de la collectivité quoi.
- J : Dans quelle mesure est-ce que tu travailles avec tes collègues ?
- E : Ça a beaucoup changé ces derniers temps, avant on avait tous un même objectif je dirai, enfin, que tout le monde travaillait dans la même direction pour un même objectif qu'était de rendre les meilleurs services au client etc. Mais je crois que depuis peu, j'ai l'impression que tu en as, pour que ça puisse fonctionner faut pas qui en ait qui essaie de sortir du lot, de se valoriser et d'attirer la lumière, ça ne fonctionne plus ce collectif là. Je pense qu'ici en tous cas, ça ne fonctionne pas bien.
- J : Comment est-ce que ça pourrait fonctionner mieux ?
- E : S'il y avait un meilleur management d'équipe, parce qu'ici F. fait tout ce qu'il peut mais il est injuste. Il ne se rend pas service parce qu'il ne rend pas service à l'équipe, je pense, c'est mon avis. C'est ce que je lui dirai, mais bon.
- J : Concrètement qu'est-ce qu'il pourrait faire pour valoriser l'équipe ? Quels seraient tes conseils ?
- E : Pas de traitement différentiel, une répartition équitable des tâches, ne pas surcharger les gens qui le sont déjà sous prétexte qu'ils font tout plus rapidement que les autres, euh, et pas laisser les gens dans leur petit confort

sous prétexte qu'on est plus tranquille... et que c'est plus facile de demander à quelqu'un que tu sais qu'il va d'office dire oui, que d'essayer de contraindre des gens à faire des choses. Pour moi, le problème c'est qu'il n'assume pas son rôle de supérieur hiérarchique parce que très souvent il se met au même endroit que les autres, alors qu'il est un échelon plus haut quoi. Et il ne faut pas que la personne qui manage ait l'impression qu'on le fait pour lui rendre service parce qu'on rend service à l'équipe et pas à la personne qui te demande de faire des choses. Mais bon, je ne suis pas cheffe, je ne voudrai pas être à sa place parce que je pense que c'est difficile à réaliser, on est humain.

- J : Est-ce que niveau interaction, communication, est-ce qu'il y aurait des outils qui seraient favorables au « travailler ensemble » ?
- E : Euh, les bases de données, euh, le partage collectif par les écrits parce que fin, on peut parler entre nous de certaines choses, c'est pas pour ça que, oui, tu vas parler d'un truc que tu as appris à quelqu'un, mais pour moi, il faut une base de données bien organisées et euh, il faut des réunions d'équipe où on s'écoute, et pas des réunions où c'est la guerre. Je ne vois pas bien les outils pour favoriser ça, parce que j'en n'ai jamais travaillé vraiment dans des structures comme ça vu que j'étais indépendante avant.. J'ai pas assez de recul.
- J : Est-ce qu'au vu de tes expériences, tu préfères travailler en équipe ou réaliser tes tâches individuellement ?
- E : Euh, ça dépend avec qui dans l'équipe, y'a des gens tu sais que tu travailles comme eux, que tu sais que ça marche bien, que ça avance vite et que c'est efficace quoi. Si c'est pour être avec quelqu'un qui te tire vers le bas, alors je préfère faire les choses toute seule. Ça dépend vraiment de la composition de l'équipe, moi j'aime bien travailler en équipe, mais pas faire tout pour les autres quoi. Faut que ça soit bien équilibré au niveau de la répartition, et c'est difficile de trouver des gens qui travaillent comme toi. Il faut que tu fasses ça avec quelqu'un avec qui tu t'entends bien parce qu'il faut pouvoir accepter la critique, et quand tu t'entends pas bien, la critique est toujours plus difficile à digérer.
- J : Ok, donc c'est un peu de personnalité aussi.
- E : Mmm. Maintenant en général, je préfère travailler toute seule parce que je sais qu'au final, comme je suis assez.. Je sais que les choses seront faites, si je travaille seule comme je veux qu'elles soient. Tandis que quand tu délègues, enfin, c'est même pas déléguer quand tu travailles en équipe mais t'es jamais sur que les autres auront été aussi loin que toi tu l'aurais été, ou voilà. Et puis parfois, passer au dessus du travail de quelqu'un d'autre ça te prend plus d'énergie que si tu l'avais fait toi-même.
- J : Si tu devais m'expliquer la communication que vous avez entre vous ici, comment tu le ferais ?
- E : La communication n'est pas mauvaise, il y a des tensions par moment mais c'est normal, c'est une communauté humaine donc forcément, faut ménager les susceptibilités de chacun; mais de manière globale, je pense qu'on a pas de problème pour communiquer ici. Maintenant voilà, tu peux pas t'endendre avec tout le monde mais F. essaie de faire de son mieux quand même quand il y a des conflits, pour apaiser les choses ou pour qu'on parle entre nous quoi. Après, c'est que de la volonté de chacun que ça aille bien ou non.
- J : Est-ce que tu imagines que si tu étais face à un problème, si tu le réglais individuellement ou en équipe, la solution serait la même ?
- E : Un problème professionnel ? C'est toujours mieux quand tu travailles en équipe parce que tu as les points de vue de tout le monde, ça permet de confronter les idées et d'être un peu plus sûr de ne pas tomber, passer à coté de quelque chose.
- J : Est-ce que tu t'es déjà retrouvée dans une situation où tu faisais appel à tes collègues ?
- E : Oui, tous les jours. Fin, certains plus que d'autres évidemment mais oui, j'aime bien confronter mon point de vue avec celui des autres, parce qu'en fait, quand tu travailles dans un domaine comme le nôtre, le droit, les textes sont sujets à interprétation donc forcément, c'est bien d'avoir l'interprétation des autres parce que la façon dont tu lis un texte n'est peut-être pas la même que celle des autres. Fin tu vois ? Tu pourrais tirer des conclusions différentes des autres, donc oui, je n'hésite pas à faire appel au collectif.
- J : Est-ce que tu as l'impression que face à un problème donné général, as-tu l'impression que travailler avec des semblables serait plus fructueux qu'avec des personnes aux compétences et aux profils différents du tien ?
- E : Ça dépend, euh, si c'est résoudre un problème de droit, c'est sûr qu'on se comprend mieux entre personnes qui ont les mêmes repaires au niveau des études, parce que tu as la même discipline de raisonnement. Maintenant, ça dépend des secteurs d'activités, t'as des secteurs où c'est enrichissant d'avoir des personnes de domaines différents. Par exemple David était venu ici, mais lui avait fait les mêmes études que toi, donc du coup, il n'était

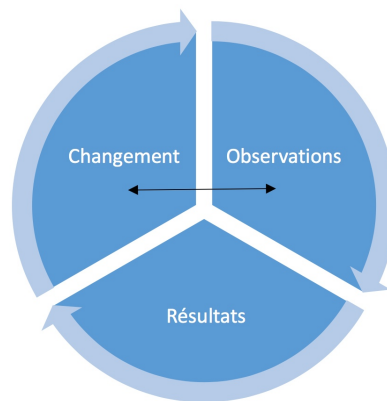
pas juriste donc il a mis du temps à se former mais il avait des réflexions différentes et souvent très intéressantes. Parce que justement il n'avait pas la même rigueur que nous dans la façon d'appréhender les problèmes. Maintenant, on est pas des assistants sociaux non plus hein, mais je pense que c'est pas plus mal d'avoir des gens d'univers différents au niveau des études. Je pense que C avec ses études d'AS n'a pas la même sensibilité que nous par exemple, tu vois ? Mais elle n'a pas les mêmes réflexes mais elle en a d'autres tout aussi bons.

- J : Dans quelles mesures vous interagissez entre services ?
- E : C'est quotidien. Parce qu'on a pas le choix, par la force des choses, un client, ses dossiers sont gérés à plusieurs échelons. **Donc pour bien gérer les choses faut que les services communiquent, maintenant, y'en a avec qui on communique mieux que d'autres.** Par exemple, si tu prends la compta, la compta est inexistante alors que parfois on avait besoin de leurs infos. Ça pourrait être un peu mieux avec les équipes, parce qu'il y a des guerres de clans, on est un peu les juristes d'un côté, les autres de l'autre, c'est dommage parce que personne n'a rien à y gagner.
- J : Pourquoi c'est ainsi ?
- E : Ça vient d'une espèce de jalousie, parce qu'on a quand même un traitement.. **Clairement c'est un problème de direction.** On est quand même un peu à part niveau du traitement rémunération, je pense qu'on est au-dessus, les autres sont pas nécessairement diplômés universitaire donc forcément t'as une espèce chaque fois, de complexe d'infériorité. Je pense en tous cas, c'est comme ça que je le vis moi... Une espèce d'agressivité, la remise en cause de ce que tu dis, parce qu'ils sont là depuis plus longtemps... Ça pourrait mieux fonctionner, après on a eu des formations ici pour apprendre à mieux se parler, mais ça n'a pas donné grand chose.
- J : Est-ce qu'au niveau des compétences du groupe, l'appartenance a une influence?
- E : L'identification à ce groupe-ci est-ce que ça valorise le fait que l'on travaille mieux ?
- J : Oui
- E : **Je ne crois pas, je m'en fou.** Tu m'affecterais à une autre équipe, je ferai aussi bien mon travail. Je n'ai pas ce sentiment d'appartenance à un groupe. Mais ici, on a pas assez de, l'organigramme n'est quand même pas très clair quoi, on est nous un peu satellitaire quoi... Si, il y a F. Au-dessus de nous, mais à part la directrice, y'a pas d'intermédiaires entre eux... On est un peu à part, y'a tellement des responsables au niveau des équipes, qu'ici y'a juste F. et la directrice, et puis c'est tout.
- J : Qu'est-ce qui, selon toi, est hyper important pour avoir un bon travail d'équipe ?
- E : Se **sentir bien dans son travail, sentir que tes compétences sont reconnues, que ton travail est valorisé, que l'on te remercie d'une certaine façon du travail que tu fais.** Ici, on a aucun remerciement. Je suis là aujourd'hui, je suis malade, et je sais que personne personne ne va me remercier alors que je serai bien mieux dans mon lit quoi. Le fait que tu te donnes, que tu t'impliques super fort pour la défense des clients, qu'ils soient bien servis, alors que tu as l'impression que tu ferais le service minimum ça serait pareil quoi, au niveau de la direction de tes supérieurs. Donc euh, je pense que l'on aurait tout à gagner à avoir une reconnaissance du travail qui est fait, parce qu'aussi on sait que le service juridique c'est quand même le point fort ici, à l'X, au niveau de la satisfaction client, des équipes en ont pas du tout conscience, donc parfois ils sabotent, nous on répare, et parfois, ils le prennent mal. Alors que le but c'est pas une guerre des clans, c'est que le client soit content, et pas pour contredire ou quoi...
- E : Elles sont compliquées quand même tes questions.
- J : En quoi le travail que vous faites à plusieurs est reconnu ici ?
- E : **Il n'est pas reconnu !** On est là, on est le service juridique, parce qu'on doit faire le travail. Mais c'est, c'est le sentiment que j'en ai. Après, si tu interrogues F. il va te dire qu'il est hyper reconnaissant de ce travail, il va nous envoyer un mail au bout d'une lune, dire « merci les gars c'est vous qui faites tourner le service », mais je crois que le travail n'est pas reconnu ! Fin, on est un pion parmi d'autres j'ai l'impression.
- J : Euh, la question va être bizarre mais est-ce que F. vous a déjà mis en situation pour que vous soyez obligés de travailler à plusieurs ?
- E : Ah ben oui, quand on fait les **formations** par exemple, mais t'es jamais obligé d'accepter même si parfois t'as pas trop le choix. Là je sais par exemple que je vais devoir faire le truc de janvier avec Y, parce qu'il y a, je reconnais que dans l'absolu il faille que ça se passe comme ça, c'est une façon justement de maximiser les compétences de chacun, il prend les personnes les mieux placées pour gagner du temps et être efficaces. **Ben oui, parfois pas le choix. Quand il faut travailler sur des articles, etc. On a pas toujours le choix de travailler**

ensemble, et de consulter les autres. T'en as qui sont titulaire de matière préférentielle, tu es obligée de t'adresser à eux si tu as des questions quoi.

- J : Et c'est mieux de travailler avec quelqu'un aux mêmes compétences que toi ? Ou quelqu'un qui n'est pas dans les mêmes matières ?
- E : Ca dépend pour faire quoi, si je dois préparer une formation je préfère quelqu'un qui a les mêmes matières que moi pour qu'on avance et que ça soit plus efficace, maintenant si c'est pour rédiger un article, c'est bien d'avoir plusieurs points de vue dans la façon de voir les choses.
- J : Est-ce que tu as l'impression que les CC sont utiles ?
- E : Je ne me suis jamais posée la question... Je pense que c'est utile pour l'ASBL en général, maintenant à un niveau individuel je ne m'en rends pas compte de cette utilité parce qu'elle n'est pas maximisée non plus, elle ne ressort pas clairement. On a des petites sommes de compétences utilisées par petits groupe, mais j'ai pas l'impression d'avoir des compétences collectives du groupe en général. À part que oui, le service juridique est reconnu pour être compétent etc. Sauf qu'en fait, dès qu'il y a une merde, qu'un client n'est pas content, on se rejette un peu tous la faute dessus en interne, alors qu'il faudrait faire bloc... Donc j'ai pas vraiment cette notion d'esprit de groupe, mais je ne suis pas dans une bonne phase de ma vie, dans une bonne période pour être à fond dedans quoi.
- J : Si un client se plaint, je me souviens d'une fois que M. avait eu une plainte, et il avait dit « je ne sais pas qui a fait l'erreur je ne veux pas le savoir, toutes façons on est le service juridique donc c'est l'ensemble le responsable » ça se passe toujours ainsi ?
- E : Oui, mais ça dépend qui reçoit la plainte, t'en as qui ne réagissent pas comme ça. D'autres qui disent qu'il faut prendre le taureau par les cornes, quelque soit la personne qui a fait l'erreur, faut trouver une solution et on s'en fou de qui a fait l'erreur, faut juste dépanner le client. Ca c'est le but, pour moi c'est ce qu'il faut faire. Maintenant t'en as qui vont essayer de chercher le pourquoi du comment, et c'est important pour eux... Même pour F. il aime bien de savoir qui a fait la connerie, à mon avis parce qu'il doit rendre des comptes en haut aussi... Et que quand on fait intervenir l'assurance, ils aiment bien savoir qui a fait quoi, moi je n'ai jamais été confrontée à ça pour l'instant mais... Mais en général, je pense que de façon globale entre nous face aux clients on fait front, et peut-être qu'après en interne, ici, on cherche quand même qui a fait quoi. Mais pour le client on ne va jamais dire c'est madame machin et monsieur tel qui a mal renseigné. Maintenant on va quand même essayer de savoir qui a merdé, histoire d'intérêt et aussi pour voir si le client ne ment pas, pour voir si le client n'a pas mal expliqué la situation, parce que si j'apprends qu'on dit que j'ai merdé j'aimerais bien aussi pouvoir m'expliquer. Donc voilà, je trouve ça bien de pouvoir identifier qui a fait quoi.
- J : As-tu l'impression que tout le monde travaille et oeuvre pour le même but ?
- E : Non, je crois qu'il y en a qui viennent juste, c'est juste alimentaire, viennent bosser parce que voilà, faut bien payer les factures. Et rentrent chez eux après et voilà, c'est tout. Y a pas, tout le monde n'a pas le même niveau de conscience professionnelle, et c'est fatigant parce que ça frustre je trouve.
- J : Est-ce que tu as l'impression d'apprendre de tes collègues ?
- E : Oui, de certain plus que d'autre encore une fois, des gens comme M. et C. c'est quand même des personnes qui sont là depuis les origines, donc d'eux j'apprends beaucoup, mais même des personnes d'autres services, que ça soit de l'informatique, du commercial, t'apprends tous les jours. Sinon ça serait dommage, t'aurais plus envie de te lever pour aller travailler.
- J : As-tu l'impression que si un collègue part, travaillerez-vous de la même façon ?
- E : Non, et ça on l'a déjà vécu, on sait qu'à chaque fois que quelqu'un part, ou que quelqu'un arrive, ça change l'équilibre du groupe. Je sais que depuis que Méla n'est plus là par exemple, je suis moins heureuse dans mon boulot parce que elle avait une façon de voir les choses similaires à la mienne, donc tu te sentais plus soutenue... Maintenant encore bien que L. est arrivée, mais entre les deux, c'était dur dur. Maintenant, comme je te l'ai expliqué, entre le moment où je suis partie en congé de maternité et revenue, G. est arrivée et ça aussi ça a changé l'équilibre du groupe. On a à peine le temps d'en trouver un, que quelqu'un arrive et d'autres partent et ça change tout... La dynamique. Une personne peut tirer les gens vers le haut ou vers le bas, je trouve.
- J : Pour rebondir sur ça, as-tu l'impression que les RH ont leur place dans le travail collectif ?

- E : Oui, parce que si tu veux maximiser les C de chacun, que chacun se sente bien et à sa place, il faut un bon management d'entreprise. Si tu ne mets pas les bonnes personnes aux bons endroits, un ils se font chier et deux, tu perds en efficacité. Maintenant, je ne sais pas si les RH, enfin si c'est vraiment de ça que ça traite mais... Fin.
- J : As-tu l'impression que les CC sont un sujet actuel ?
- E : Depuis que je suis sur LinkedIn je t'avoue que j'en entends plus parler, j'ai l'impression que c'est un sujet récurrent, par rapport aux articles qui passent dans mes contacts que c'est un sujet récurrent. Maintenant, plus depuis que tu m'en as parlé, parce que je suis peut-être plus sensible à ça aussi...
- J : Donc pour toi ça serait aussi lié aux nouveaux moyens de com ?
- E : Oui, je pense que c'est quand même quelque chose d'émergent, qui ne comptait pas autant il y a quelques années.
- J : Tu vois quand on parle de gestion des CI en faisant des analyses de poste etc. Est-ce qu'on pourra faire la même chose avec les CC ?
- E : Ca dépend si c'est une espèce d'audit externe qui vient estimer comment fonctionne les gens, mais il faut une observation assez longue pour pouvoir en tirer des conséquences et trouver des améliorations. Vu que c'est l'addition de plusieurs personnalités différentes... Déjà une seule c'est déjà compliqué, alors toute une dynamique de groupe c'est costaud. Et puis tout le monde n'avance pas au même stade, au même niveau, à la même vitesse. Parfois tu vas commencer ton étude, et à la fin le groupe aura changé et tu pourras recommencer.



- J : J'ai fait le tour, as-tu autre chose à rajouter ?
- E : Non, à part le fait que je suis ravie d'avoir fait ta connaissance. C'est compliqué comme sujet, mais ça m'intéresserait de lire ton mémoire.
- J : Ca marche, merci.