

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.

NOM :

Prénom :

Matricule :

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

REMERCIEMENTS

Nous sommes fiers de vous présenter le résultat de notre parcours académique à l'Université de Liège. De multiples personnes méritent d'être remerciées, tant pour leur implication directe qu'indirecte.

Tout d'abord, nous souhaitons remercier notre promotrice, Jocelyne Robert pour son investissement, ses conseils avisés, les différents réorientations autour de nos intérêts, mais également pour son suivi tout au long de l'évolution de notre mémoire.

Nous exprimons également notre gratitude envers les membres du service juridique avec qui nous avons eu l'occasion de réaliser notre stage, et tout particulièrement aux juristes grâce à qui l'émergence de cette thématique n'aurait pas été possible. Merci également à Frédéric Mignolet, responsable du service juridique, pour sa confiance, ses conseils et sa contribution à la réalisation de ce travail. Par ailleurs, je remercie aussi le responsable qualité et formation pour son implication et sa disponibilité.

Un tout grand merci à l'ensemble des intervenants pour leurs apports, leur confiance et leur encouragement. Notamment les « experts » qui ont joué un rôle majeur dans nos réflexions et dans l'orientation de ce travail.

Nous exprimons notre reconnaissance envers nos lecteurs, Jean-Marie Dujardin et Hauser Sabine, pour leur considération et le temps accordé à la lecture de ce mémoire.

Enfin, nous tenons à remercier nos proches pour leurs encouragements, leur patience, leurs conseils et leur dévouement tout au long de notre parcours scolaire, et à tout qui, de près ou de loin s'est intéressé à ce travail. Plus spécifiquement, nous avons une pensée particulière envers Nathalie Detrez, Philippe Piret, Marie-Jeanne Vijgen et Stéphane Lenart pour leur lecture et leur soutien.

Table des matières

REMERCIEMENTS	1
INTRODUCTION	4
RÉCITS DE LITTÉRATURE	6
1. Les compétences collectives	6
1.1. Définition	6
1.2. Compréhensions variées selon la théorie	12
2. Compétences collectives et management	14
2.1. Actions de professionnalisation	16
2.3. Facteurs favorisant la pratique	18
2.4. Outils pour repérer les compétences collectives dans un quotidien professionnel	19
3. Les compétences collectives et les ressources humaines	23
3.1 Quels en sont les intérêts ?	23
3.2 Quel(s) rôle(s) pour les ressources humaines ?	24
3.2 La compétence RH est-elle une compétence collective ?	27
QUESTIONNEMENTS	28
MÉTHODOLOGIE	29
1. Domaine de recherche	29
1.1. Question de recherche	29
2. Méthodologie	30
2.1. Phase exploratoire	30
2.2. Constitution d'un échantillon	32
2.3. Réalisation des entretiens	33
3. Protocole de recherche	34
4. Limite de la démarche	35
APPROCHE EMPIRIQUE	37
1. Description du terrain	37
1.1. Mise en contexte	38
2. Quotidien professionnel et compétences collectives	41
3. Culture d'entreprise et identité professionnelle	44

4. Les interactions entre juristes	46
4.1.1. Les interactions entre juristes et les autres services	51
5. En guise de synthèse pour le service juridique	53
5.1. Quid des collaborateurs	54
5.2. Quid du manager	57
5.3. Mesure et synthèse	60
6. Quel(s) impact(s) ?	62
7. Comment favoriser le développement des compétences collectives ?	64
8. Quel(s) rôles pour les RH ?	67
DISCUSSION	73
1. Retour sur les hypothèses	73
2. Prolongation de la recherche	79
CONCLUSION	81
BIBLIOGRAPHIE	83
Compléments bibliographiques	86
ANNEXES	87
Annexe 1 : Grille d'entretien semi-directif	87
Annexe 2 : Grille d'analyse des observations	90
Annexe 3 : Répartition détaillée des intervenants	91
Annexe 4 : Analyse des entretiens	91
Annexe 5 : Organigramme du secrétariat social	93
Annexe 6 : Synthèse schématique des entretiens	94
Annexe 7 : Retranscription complète et schématisation des entretiens	100
Annexe 8 : Errata	100

INTRODUCTION

À l'heure actuelle, nous constatons une tendance du monde professionnel à s'orienter vers un travail plus collectif et plus collaboratif. Nous pourrions croire de prime abord qu'il s'agit d'une orientation désintéressée, mais la réalité semble en être différente. En effet, pour rester compétitives et performantes, certaines entreprises ont d'ores et déjà mis en place des pratiques de développement des compétences collectives. Ce constat nous pousse aujourd'hui à nous intéresser à la dimension des compétences d'un groupe de travail, à leur existence et leur pratique. Mais également à se focaliser sur les conditions de succès de la gestion des compétences collectives au fil de notre écrit. De ce fait, ces deux volets correspondent à la trame de notre travail.

En effet, les compétences sont souvent appréhendées selon trois degrés principaux : le premier réunit les compétences individuelles, le second, les compétences organisationnelles et le dernier, les collectives. Dans ce travail, nous avons souhaité nous distancer de la gestion des compétences individuelles bien ancrée dans le monde professionnel actuel, pour nous intéresser davantage à celle du groupe. En effet, la gestion des compétences engagée dans les organisations profite aux individus qui y travaillent (Dujardin, 2013). Toutefois, comme le mentionne Dujardin (2013), malgré les bénéfices individuels à pourvoir, cette gestion semble s'orienter dans une optique purement organisationnelle. Ainsi, en est-il de même pour la gestion des compétences collectives ? À qui profite-elle finalement ?

Parallèlement, les compétences collectives attirent notre intérêt par leur position centrale au sein des organisations. Nous vivons dans un monde évolutif où l'ensemble des changements s'y opérant colorent le monde professionnel et questionnent les modes de fonctionnement organisationnels. Dès lors, nous comprenons qu'une fois prises en compte, les compétences collectives réunissent les pratiques managériales, les pratiques de gestion des ressources humaines mais également l'aspect stratégique d'une entreprise.

Subséquemment, notre curiosité s'est aussi éveillée lorsque nous avons constaté un paradoxe au sein du monde professionnel. Là où le travail tend vers davantage de collaboration et de coopération, il semblerait que les pratiques managériales et les pratiques des ressources humaines soient encore très individualisées et individualisantes. Par conséquent, nous tentons de déceler les différentes implications en termes de ressources humaines nécessaires au bon développement des compétences collectives.

Par ailleurs, il nous semble primordial à l'heure actuelle de se questionner sur l'identification des capacités d'apprentissages organisationnelles au travers le développement et le renouvellement constant des compétences collectives. Ceci pour permettre aux organisations de mieux se construire, mais également aux individus d'apprendre constamment au fil de leur carrière professionnelle.

Afin de répondre à ces multiples enjeux, notre travail s'organise en cinq parties :

La première correspond à notre récit littéraire. Dans cette partie, nous tentons de définir sous différents angles multi-disciplinaires la notion des « compétences collectives ». Plus spécifiquement, nous élaborons le lien entre celles-ci et le management, mais également avec les ressources humaines.

Par ailleurs, le second volet de notre travail étale nos différentes pistes de questionnement. Nous essayons de nourrir celles-ci tout au long de notre démarche empirique, mais surtout lors de la discussion.

Concrètement, la troisième partie s'articule autour de la méthodologie. Ce travail s'effectue à travers la passation d'entretiens semi-directifs auprès de trois catégories de personnes. Nous nous sommes également plongés dans le service étudié afin d'observer les relations inter- et intra-services pour pouvoir apprendre davantage sur la réalité de leur quotidien. Nous avons souhaité y justifier chaque choix opérés dans le cadre de notre démarche de recherche. Par ailleurs, nous situons les limites de notre travail dans sa méthodologie puisque les résultats proposés ne sont pas généralisables à toutes les organisations.

Au fil de la quatrième partie, à savoir l'approche empirique, nous expliquons le terrain d'étude de ce travail. Par la suite, nous suivons les éléments clés relatifs à notre thématique pour exposer le fruit de notre recherche empirique. Chaque facteur de cette partie présente la même logique selon laquelle nous tentons d'ancrer notre résultat par un extrait d'entretien. Nous concluons ce volet par un schéma relatant les différents constituants actifs dans le développement des compétences collectives. Pareillement, nous exposons un schéma reprenant les rôles des ressources humaines dans un tel développement.

Finalement, lors de la discussion nous mettons en relation les résultats obtenus lors de nos investigations avec les différents éléments exposés dans notre partie théorique. Cette partie nous permet d'évoquer quelles sont les similitudes et les distinctions à constater vis-à-vis de notre recensement littéraire. Enfin, nous proposons à nos lecteurs une révision des pistes de questionnement afin d'élargir les différentes prolongations de notre réflexion.

RÉCITS DE LITTÉRATURE

À l'heure actuelle, l'ensemble de sphère organisationnelle et ses relations ne cesse d'évoluer. Les influences d'une telle mutation sont nombreuses : l'environnement, les besoins, les attentes, les mentalités, les générations, la mondialisation etc. En effet, R. Wittorski (1996) constate que l'environnement est incertain par les modifications rapides des marchés et des technologies. Il est également, selon lui, complexe dans le sens où l'entreprise se dote de plus en plus d'acteurs et d'interlocuteurs organisés en réseaux. Tant d'éléments auxquels doivent s'adapter les personnes du monde professionnel, l'entreprise et leur fonctionnement.

Parallèlement à cela, nous constatons que ce changement organisationnel est également un moteur d'évolution. La mobilisation des compétences individuelles et collectives est davantage considérée et consciencisée, notamment pour discuter de la performance et des atouts concurrentiels de l'entreprise et des candidats. Largier, Delgoulet, et De La Garza (2008) mentionnent que l'évolution technologique multiplie les opportunités de communication mais renforce la nécessité de coordination et de collaboration. Le nouveau défi des organisations réside dans l'encouragement « des initiatives et des capacités d'actions collectives » qui intègrent la multitude des intelligences présentes dans les entreprises, et fait valoir le travail collectif (Guilhon & Trepo, 2000).

Ainsi, n'y aurait-il pas un nouvel aspect de la gestion des ressources humaines, mais également un renouvellement du management à considérer ?

1. Les compétences collectives

1.1. Définition

Afin d'approcher notre question de recherche, il est indispensable de se renseigner sur son objet, à savoir, les compétences collectives¹. À l'heure où les entreprises immergées dans leur contexte, sont perpétuellement à la recherche d'efficacité, de rapidité et de performance, nous constatons depuis quelque temps un intérêt grandissant envers la dimension collective du travail (Krohmer, 2004).

Les compétences collectives, malgré le « flou » qui les entoure, constituent un « élément central de la définition des stratégies des entreprises et l'outil principal de la gestion des ressources humaines. Elles constituent ainsi le lien, peut-être mal identifié, entre le champ de recherche de la stratégie et celui de la GRH. [...] ces compétences sont le cœur de l'apprentissage organisationnel, lui-même constituant un champ d'étude reconnu prioritairement par la stratégie et la GRH » (Guilhon & Trepo, 2000, p.9). Cette idée, nous le verrons par la suite, est également défendue par certains de nos intervenants qui discutent de l'identification de la stratégie et de la vision de l'entreprise.

¹ Par convention, nous utiliserons l'expression « compétence collective » indifféremment au singulier et au pluriel.

Au fur et à mesure de cette première partie, nous verrons que les compétences collectives regorgent de liaisons avec des aspects multiples et variés, tant découlant de l'individu et du groupe que de l'organisation. Ces différentes relations rendent difficile l'élaboration d'une définition unanime de ce qu'est la compétence collective.

Dans ce travail, tout comme Le Boterf (2000) nous concevons l'entreprise comme origine des compétences collectives. En effet, avant de prolonger l'identification des attributs de notre thématique, il est opportun de vous faire part d'une première définition : « La compétence collective ne résulte pas uniquement de la somme des compétences individuelles, elle va bien au-delà et émerge à partir de la coopération et de la synergie existante entre les compétences individuelles » (Le Boterf, 2000, cité par Krohmer, 2004, paragr. 2).

Cette première définition rend compte qu'il s'agit d'un élément dépassant la somme des compétences individuelles. En effet, ces compétences constituent les savoirs, savoirs-faire et savoirs-être d'un collectif, et résultent des interactions de ses membres (Bataille, 1999). Le collectif de travail est perçu au sens d'un ensemble de collaborateurs ayant quelques affinités, qui se connaissent un minimum et qui parfois, sont confrontés à des conflits d'intérêts et de représentations, le tout, dans une culture d'entreprise plus ou moins forte (Wittorski, 1997). Il est également défini par Maggi (2002, p. 29) dans Largier, et al., (2008, p.4) comme « une entité de référence, vis-à-vis de laquelle le sujet envisage un rapport d'appartenance ». Ainsi, le collectif² peut s'apparenter à l'équipe de travail, mais cela n'est qu'une possibilité parmi d'autres, mentionne t-elle.

La compétence collective appartient aux collectifs de travail qui se distinguent des équipes de travail qui marquent ces mêmes collectifs, et desquels ils émergent (Leclerc, 1999, cité par Krohmer, 2004). Ces collectifs ne sont pas stables et permanents, ils « se construisent dans l'action, au fil des gestes et du temps, à mesure que des liens de confiance et de coopération se tissent » (Leclerc, 1999, cité par Krohmer, 2004, paragr. 15). Dans le même ordre d'idée, nous pourrions nous intéresser rapidement aux communautés de pratiques. Chanal (2000) cité par Krohmer (2004, chapitre 1.2) les identifie comme « un groupe d'individus qui ont une histoire commune, interagissent fréquemment, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches au sein de la même organisation ». Ainsi, tant le collectif de travail que la communauté de pratiques peut être source de compétences collectives.

Néanmoins, il ne suffit pas de créer des formes de travail collectives pour que ses membres en retirent un savoir collectif. Chedotel et Pujol (2012) stipulent que la réunion d'individus ne suffit pas à ce qu'ils deviennent collectivement compétents. Les compétences collectives ne se manifestent pas de façon naturelle et spontanée dans toutes les organisations.

² Par convention, conscients de la différence entre « collectif de travail » et « équipe » voire « groupe de travail », nous emploierons tout de même ces termes à signification égale.

Parallèlement à cela, nous pourrions nous poser la question de la durabilité et de l'aspect « transférable » de telles compétences. Ainsi, reprenons la définition de Belanger et al. (2004, p.29, cité par Dujardin, 2013, p.42) : « La compétence est transférable dans la mesure où elle peut être utilisée, transposée dans un contexte de travail autre que celui dans lequel elle a été acquise. Il peut s'agir d'un autre poste au sein d'une même entreprise, d'une autre entreprise, d'une autre fonction, etc. ». Ajoutons à cela qu'un transfert de compétences nécessite à la fois un mécanisme de « décontextualisation », c'est-à-dire une prise de conscience que les apprentissages ont été acquis dans un contexte déterminé. Mais aussi un processus de « recontextualisation » relatif au transfert d'une connaissance dans un autre contexte (Tardif, 1999 et Le Boterf, 2008 cités par Dujardin, 2013, p.56).

Ensuite, Arnaud (2016) signale que la construction des compétences collectives prend du temps, et s'effectue au travers la communication intersubjective tout en s'appuyant sur les identités personnelles et collectives spécifiques au groupe. Elles nécessitent un travail sur l'équipe, plus particulièrement une mise en action des collaborateurs et la volonté de ceux-ci d'apprendre et progresser en équipe (Largier et al., 2008).

Ces mêmes auteurs mentionnent que l'activité et le savoir collectif prennent diverses formes selon l'intensité et la nature des liens qui unissent les collaborateurs d'un même collectif de travail, mais pas uniquement. En effet, la définition et l'interférence des objectifs, un espace de travail commun (physique ou virtuel), l'utilisation d'outils de partage et la nature des tâches ont également un grand rôle à jouer au sein de la définition d'une compétence collective. Subséquemment, les interactions intériorisées par le collectif influencent aussi le développement d'une compétence collective. Ultérieurement, la connaissance collective traduit d'ailleurs la capacité d'un collectif à inventer en permanence son organisation au-delà de sa définition par les règles organisationnelles. Enfin, selon Chedotel et Pujol (2012) le contexte identitaire a également un rôle conséquent pour encourager la mobilisation concrète de la compétence des collectifs.

De ce fait, une entreprise ne développe pas de façon homogène les compétences. Par conséquent, celles-ci ne structurent pas identiquement les entreprises. Nelson et Winter (1981), cité par Guilhaon et Trepo (2000) stipulent que ces compétences collectives, et plus particulièrement les processus d'apprentissage de celles-ci sont fondées sur les routines et constituent ainsi des facteurs de dynamisme et de rigidité pour les entreprises.

Par ailleurs, Michaux (2003) tente d'identifier les facteurs individuels et collectifs qui permettent à une équipe de collaborateurs de résoudre de façon pertinente, des problèmes plus difficiles à résoudre isolément. L'auteur rejoint Bataille (1999) et conçoit la compétence collective tel un ensemble de savoirs et savoir-faire tacites, partagés ou complémentaires, utiles à la co-construction.

Toutefois, Retour et Krohmer, (2011, p.56), citent Reynaud (1997) pour stipuler que « la nature des interactions et des influences réciproques entre la structure formelle et informelle participe, à sa façon, à l'émergence de la compétence collective. [...] Ainsi, selon cette analyse, les compétences collectives ne s'élaborent pas uniquement dans le cadre de règles de contrôle ou autonome mais elles émergent également de l'interaction des structures et des acteurs ».

Retour et Krohmer (2011, p.50) ont réunis dans le tableau ci-dessous un ensemble de définitions relatives aux compétences collectives provenant d’auteurs aux disciplines variées, afin de considérer la sensibilité de chacun :

Auteurs	Définitions
De Montmollin (1984)	Sans tomber dans le mythe du “travailleur collectif”, on peut faire l’hypothèse d’une compétence collective, et de sa genèse, lorsqu’au sein d’une équipe les informations s’échangent, les représentations s’uniformisent, les savoir-faire s’articulent, les raisonnements et les stratégies s’élaborent en commun. Cette compétence collective ne supprime bien entendu pas, mais suppose au contraire des compétences individuelles complémentaires
Nordhaug (1996)	Les compétences collectives sont “composées des connaissances, de capacités et du code génétique d’une équipe”.
Wittorski (1997)	Démarche collective et coopérative de résolution de problèmes par l’analyse critique du travail.
Dejoux (1998)	Ensemble des compétences individuelles des participants d’un groupe plus une composante indéfinissable, propre au groupe, issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci.
Dubois et Retour (1999)	Capacité d’un collectif d’individus au travail à inventer en permanence son organisation bien au-delà de la seule déclinaison d’un schéma d’ensemble formalisé par les règles organisationnelles.
Pemartin (1999)	Savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité et de la mise en synergie de compétences individuelles dont elle n’est pas la somme.
Dupuich-Rabasse (2000)	Une combinatoire de savoirs différenciés mis en oeuvre, afin d’atteindre un objectif commun dont les acteurs en entreprise ont des représentations mentales communes et de résoudre ensemble les problèmes.
Guilhon et Trépo (2000)	Ensemble de connaissances (appries et formalisées) et de savoirs (tacites et explicites) engagé dans un processus de production, agissant dans une organisation. La compétence collective est composée des produits de l’interaction des individus de mêmes métiers ou de métiers différents. Elle est le résultat de la rencontre entre l’organisation et l’environnement au travers de l’interprétation qui crée et définit un langage et un mode de coordination entre les personnes.
Amherdt et al (2000)	Ensemble des savoirs-agir qui émerge d’une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources.
Bataille (2001)	Capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls.
Michaux (2003)	Savoirs et savoirs-faire tacites (partagés et complémentaires) ou encore d’échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la “capacité répétée et reconnue” d’un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions.

Retour et Krohmer (2011) constatent qu'il y a une sorte de partage de points de vue. D'une part, certains considèrent la compétence collective telle un « savoir-faire opérationnel propre à un groupe lui permettant de réaliser une performance hors de portée d'un individu seul ou supérieure à la seule addition des compétences individuelles » (Retour & Krohmer, 2011, p.51). De l'autre, l'idée que les salariés qui échangent avec d'autres personnes proches de leur activité professionnelle produisent une compétence collective qui se concrétise et se développe à la suite d'actions conduites individuellement. Qu'importe le constat, dans les deux cas, la compétence collective transpose la compétence individuelle (Retour & Krohmer, 2011).

Retour (2005) conçoit également que dans la plupart des définitions mentionnées, la compétence collective transpose et fournit un élément additionnel à la seule somme des compétences individuelles. Il ajoute que les échanges permettant la compétence collective profitent aux salariés, ce qui engendre un accroissement de leurs compétences individuelles propres.

Le Boterf (2000) distingue deux approches de la définition des compétences collectives que nous soutenons également. La première dite « harmonieuse » conçoit que la compétence collective est résultante de la coopération et de la synergie entre les compétences individuelles. La seconde, « de l'interaction » comprend que cette même compétence est innée et issue des interactions des individus, elle est donc contextualisée.

Clairement, nous constatons au fil de ces définitions quelques caractéristiques constitutives redondantes d'une compétence collective. Ainsi, au même titre que Retour et Krohmer (2011), Krohmer (2005) et Bataille (2001), nous souhaitons mettre en avant les attributs récurrents que sont : le référentiel commun ; le langage partagé ; la mémoire collective ; et l'engagement subjectif. Nous verrons plus en détails et de façon pratique ces quelques composantes lorsque nous discuterons des entretiens.

Premièrement, en reprenant les dits de Retour (2005), le référentiel commun constitue un « patrimoine partagé », un ensemble de représentations qui provient de leur interaction et qui leur permet de travailler ensemble. Éphémère et provisoire, ce référentiel opératif permet aux membres d'un collectif d'homogénéiser leurs buts visés et leurs actions. Ce référentiel commun, au même titre que le langage partagé est opératif, est construit pour permettre, comme nous venons de le citer, aux individus d'agir ensemble.

Ensuite, le langage partagé constitue un vocabulaire propre au collectif de travail qui permet un gain de temps et la conception d'une identité commune distincte de celle des autres groupes. De plus, Chedotel et Pujol (2012) citent Weick (1995) pour mentionner qu'en situation d'incertitude, ce langage permet aussi de se comprendre mutuellement et de construire un sens commun, propre au groupe. Tandis que la mémoire collective, par l'interaction, englobe un nouveau savoir. C'est également suite à la confrontation des savoirs-faire des membres et de leurs jugements individuels qu'une interprétation commune de ces diverses initiales est possible.

Enfin, l'engagement subjectif provient de la subjectivité de chaque membre et chacun entreprend, selon les situations, des initiatives dont il est responsable. Cet engagement suppose la prise d'initiatives de façon autonome et responsable, et constitue le centre des compétences collectives. Très clairement, nous concevons que la « compétence collective suppose la confrontation des représentations des membres du collectif pour identifier et étudier différentes alternatives dans la situation rencontrée » (Bataille, 1999; Retour & Krohmer, 2006, cités par Chedotel & Pujol, 2012, paragr.17).

Concrètement, nous l'avons vu, la compétence se crée dans l'action (Le Boterf, 1994 ; Minet, Parlier et De Witte, 1995 ; Crossan et alii, 1999; cités dans Guilhon & Trepo, 2000). Pour ces derniers, la dite compétence constituerait à la fois le contexte phare des coordinations, mais également le résultat d'un processus d'apprentissage organisationnel dans lequel sont mobilisés des acteurs pour agir isolément ou de façon collective.

De plus, il faut mettre en avant « sa dynamique et son caractère interactionnel comme conditions de production, de transformation et de soutien de l'ensemble des éléments de la compétence collective » (Arnaud, 2016, p. 218). Plus spécifiquement, la « durabilité » des compétences collectives est aussi un aspect problématique pour les individus et la société elle-même (Dujardin, 2013). En effet, ce même auteur stipule que la perte de compétences peut avoir un effet considérable sur l'employabilité des personnes mais également sur les entreprises.

Justement, formulons une petite digression par rapport à la notion d'employabilité. En reprenant Finot (2000) cité par Dujardin (2013), nous concevons un éventuel lien avec différents éléments que nous pouvons observer sur notre terrain d'étude. En effet, il semble qu'il y ait des « symptômes de l'inemployabilité » relatifs à la formation, à l'ouverture vers le monde extérieur, à la mobilité professionnelle, à la curiosité, à la culture d'entreprise mais aussi aux compétences relationnelles (Finot, 2000, pp.29-30, cité par Dujardin, 2013, p.71-72). Tant d'aspects qui peuvent également impliquer une partie de responsabilité à la gestion des ressources humaines, mais aussi à l'entreprise dans son ensemble et aux individus eux-mêmes.

Toutefois, « on peut supposer qu'une compétence, savoir-agir complexe dans un contexte déterminé, combinaison de ressources internes et externes, n'est pas nécessairement utilisable de manière naturelle sur le long terme » (Dujardin, 2013, p. 49). Ainsi, quels sont les moyens pour entretenir et actualiser tant les ressources internes qu'externes ?

Finalement, Michaux (2005, p. 4) stipule que l'orientation de la définition peut varier en fonction de la réponse à cette question « Quand peut-on considérer qu'il y a compétence ? ». Est-ce lorsque l'équipe parvient à répondre à un niveau de performance prédéfini ? Ou plutôt quand ce même niveau de performance peut présumer à une capacité « répétée et reconnue » ? C'est-à-dire quand un individu externe peut se dire « efficace » dans toutes les circonstances ?

1.2. Compréhensions variées selon la théorie

Au sein de notre société du « savoir » (Enlart & Bourgeois, 2014) nombreux sont les courants de pensée en management ou en science de l'éducation à avoir tenté de conceptualiser la notion d'apprentissage organisationnel, et par conséquent, celle des compétences collectives.

Enlart et Bourgeois (2014) définissent cet apprentissage comme étant la capacité à tirer parti des expériences collectives vécues à travers une boucle « réflexion-action » pragmatique. Ce concept est actuellement reconnu comme l'une des propriétés distinguant les organisations capables d'évoluer et de s'adapter à un contexte hautement évolutif, de celles amenées à disparaître. D'emblée, le développement de compétences collectives résulterait de l'apprentissage à vivre et à travailler ensemble, mais aussi de l'initiation à tirer profit de ce qui règne dans l'activité professionnelle et dans la production de valeurs.

Aujourd'hui, la contribution au savoir est devenue une plus-value pour les activités de l'organisation, l'idéal réside dans l'investissement de la capacité collective des équipes à évoluer. Ceci dit, il faut évidemment se référer aux années 90, moment où « internet » est devenu l'outil indispensable, événement à partir duquel les questions du savoir, de l'intelligence et des nouvelles technologies ont décollées (Dupuich-Rabasse, & Trépo, 2002).

Du côté de l'ergonomie avec, au début, Montmollin (1984), cité dans l'article de Defélix, Le Boulair, Monties et Picq (2014), la compétence collective résulterait davantage des interactions : « lorsqu'au sein d'une équipe les informations s'échangent, les représentations s'uniformisent, les savoirs-faire s'articulent, les raisonnements et les stratégies s'élaborent en commun » (Defélix et al., 2014, p. 35).

Selon Dubois et Retour (1999), la construction d'une telle compétence dépend des modes d'organisation du système de production et du fonctionnement réel des collectifs de travail. La combinaison des deux engendre les compétences collectives bénéfiques à l'entreprise.

Bataille (2001) tente de comprendre la relation entre compétence collective et performance. Cette relation est complexe et dépend de divers facteurs. Il constate que la volonté de l'équipe, comme entité instable, mouvante et non-définie à atteindre les objectifs de production en est influent. Ce facteur détermine la mobilisation d'une compétence collective. Néanmoins, Dubois et Retour (1999) stipulent que la compétence collective n'est pas suffisante à la performance collective.

Ensuite, selon l'approche socio-constructiviste utilisée par Wittorski (1996), les situations conflictuelles engendrent la coopération qui aboutit à l'émergence de compétences collectives. En effet, ce courant prend l'exemple d'une situation difficile entre des enfants. Ce conflit est double dans la mesure où, d'une part, leur opposition est engendrée par des connaissances et des savoirs-faire différents. De l'autre, il leur est impossible d'appliquer ces connaissances à la situation. Ainsi, cette situation conflictuelle déclenche un mécanisme qui aboutit à davantage de coordination des enfants pour chercher des solutions, et donc, à un développement de compétences collectives.

Bataille (1999), Retour et Krohmer (2006) surenchérissent en disant que les compétences collectives présument une confrontation des représentations des individus afin de discerner d'autres alternatives à la situation. D'ailleurs, le processus de compétences collectives suppose le choix collectif d'une solution adaptée à cette même situation (Bataille, 1999).

Plus récemment, Chedotel et Pujol (2012) citent Arnaud (2008) pour signaler que le champ de la stratégie s'intéresse aux compétences collectives afin de trouver comment renforcer les relations des partenariats stratégiques. Ils mentionne Joffre et al. (2006) et Pantin (2006) pour également mentionner qu'un tel domaine s'y intéresse notamment pour construire des stratégies novatrices ou « prendre une décision d'internationalisation ».

Quant à la négociation avec les partenaires sociaux autour de la « Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences » (GPEC), dans le cas français que mentionne Enlart et Bourgeois (2014), les protagonistes conçoivent que la compétence et la formation soient des objets bien distincts. Toutefois, ils peuvent tous deux être entrepris comme « monnaie d'échange » pour anticiper et maintenir l'emploi. Par ailleurs, nous le verrons au fil de cette section, d'autres considèrent ces deux derniers aspects comme inter-reliés.

Au niveau du change management, Stiglitz (1987), cité par Beaulieu et Kalika (2015), considère que le changement organisationnel et contextuel détériore, dégrade et renouvelle les compétences collectives. Certaines situations intensifient et changent plus ou moins la création de nouvelles compétences. Nous le verrons plus en profondeur lors de son entretien, l'auteur Arnaud (2016) raconte que les compétences acquises antérieurement ne disparaissent jamais totalement mais que les acteurs adaptent et manipulent à nouveau ces compétences selon les caractéristiques de la nouvelle situation.

Ce renouvellement s'effectue lentement et de façon graduelle, en lien avec la hiérarchie. La formation, par exemple, constitue un levier d'un tel type de renouvellement. Ainsi, l'auteur mentionne le « learning by learning », idée selon laquelle l'entreprise apprend à apprendre. C'est à travers un tel concept que se construit le « knowledge management » contemporain qui aborde les compétences collectives. Parallèlement à cela, une entreprise « apprenante » est fondée sur une politique et un plan de formation mais aussi sur une réflexion approfondie des pratiques des collaborateurs et des managers. Le tout ayant pour objectif d'améliorer les compétences ainsi que la performance tant de l'entreprise que des individus (Bélanger, 2004, p.36 et Scottish Government, 2007, cités par Dujardin, 2013, p.148).

Subséquentement, du côté de la communication organisationnelle, Arnaud (2016) nous définit la compétence collective en lien avec l'hétérogénéité des acteurs concernés, qu'ils soient humains ou non. Plus précisément, il conçoit la compétence collective comme l'ensemble des ressources d'un collectif admettant l'activité collective et individuelle en contexte. Ainsi, le cadre collectif d'action « évolue au gré des interactions successives des participants et de l'incorporation de nouveaux actants » (Arnaud, 2016, p. 233), donc, de nouvelles connaissances sont introduites au sein de la compétence collective.

Enfin, en plus de percevoir des compréhensions variées du savoir collectif selon les théories, on constate également des variations au sein des origines littéraires. En effet, du côté anglo-saxon, les auteurs ciblent la performance collective, sans théoriser la notion de compétence collective. Tandis que dans la littérature francophone et québécoise, l'objectif est plutôt de comprendre la nature d'un tel savoir et ses manifestations (Defélix et al., 2014)

2. Compétences collectives et management

Premièrement, Dupuich (2011) constate que « ce qui évolue de nos jours, c'est la reconnaissance par le supérieur à manager toutes les forces de synergie possibles et à repenser l'efficacité globale des systèmes de gestion mis en place » (Dupuich, 2011, p.107).

Une partie conséquente de notre travail réside dans ce qu'il se produit en situation de travail au sein du collectif, avec le manager. Ainsi, « [...], le style de prise de décision, la capacité « politique » de la direction et le style de leadership déterminent-ils largement la qualité de la communication, celle des interactions entre individus et groupes (coopération), le niveau de mobilisation des individus ? » (Guilhon & Trepo, 2000, p. 10).

Les pratiques managériales et le système organisationnel participent au cadrage des situations rencontrées, voire orientent le comportement du groupe et des individus. (...) La mise en place de nouvelles pratiques de management favorisant le collectif a des conséquences au niveau individuel et engendre souvent une redéfinition profonde de la façon dont l'individu pense sa relation vis-à-vis du collectif, et le manager son rôle et ses pratiques (Arnaud, 2016, p. 229)

De ce fait, comme mentionné précédemment, Grosjean cité dans Largier et al. (2008), conçoit que les compétences collectives relèvent du « savoir collaborer », ce qui implique nécessairement des prédispositions sociales à l'interaction favorisée par les actions managériales. Dès lors, le management participatif veut renforcer les liens socio-émotionnels entre employés et les sensibiliser au travail d'équipe.

Largier et al. (2008) mentionnent que suite aux nombreux changements de notre société depuis les années 80, nous percevons avec la dimension des nouvelles technologies, un renforcement du besoin de coordination et de collaboration dans le monde organisationnel. Pilon et Vatin (2003) cités dans Largier et al. (2008), discutent de l'arrivée de nouvelles formes de management provenant de la création de groupe de travail plus autonomes et collaboratifs.

Pour rebondir sur de tels dits, penchons-nous sur le fait que tout manager se doit d'être très attentif à la composition de son groupe pour qu'il puisse en retirer le plus de valeur ajoutée collective. Le but, comme le mentionne Retour et Krohmer (2011), est de trouver la combinaison parfaite entre le profil, la personnalité et l'expérience d'un futur membre qui serait idéalement compatible avec les autres équipiers. N'y aurait-il donc pas un premier point d'attention en termes de ressources humaines ?

Ces mêmes auteurs discutent de l'émergence de nouvelles compétences collectives suite à la mise en place « de structures formelles, responsabilisantes et impliquantes » tels que des groupes de projets, des équipes à responsabilités élargies et les structures en réseau par exemple.

Le travail collectif comprenant : le travail collaboratif, les connaissances communes, la transmission de l'information, les compétences collectives etc. pose encore relativement problème lorsque celui-ci est laissé aux collaborateurs et qu'il n'est pas pris en charge par le management (Largier et al. 2008). C'est un point qui sera également abordé lorsque nous évoquerons la comparaison d'un management conscient de la gestion des compétences collectives, et d'un autre type de management plus timide à ce sujet.

Largier et al. (2008) suite aux résultats de leur étude, constatent que bien trop souvent, la gestion des compétences en entreprise se fait uniquement de façon individualisée. Cette idée, disent-ils, aboutit souvent au fait que le collectif de travail ne serait composé que de la somme des compétences individuelles de chacun. Or, nous constatons, nous aussi, que « les compétences individuelles, pour pouvoir se construire, se maintenir, se développer et répondre aux exigences de la production et de la sécurité, s'articulent avec des compétences collectives » (Largier et al., 2008, paragr. 6). Ainsi, les compétences collectives enrichissent les compétences individuelles. Clairement, ce constat résultant du manque de considération voire de reconnaissance des compétences collectives, est important dans ce travail.

Selon Largier et al. (2008), un dispositif de gestion de compétences adapté, s'associe à l'organisation et aux formes de management. La complexité se situe au niveau de l'adéquation des modalités de management des compétences avec le management quotidien d'un service. D'autant plus que ces mêmes compétences, nous l'avons vu précédemment, sont dynamiques et évoluent au fil de l'expérience des collaborateurs et du groupe.

Enlart et Charbonnier (2013) conçoivent que dans la relation managériale, l'idée est moins d'inscrire des compétences dans un référentiel, mais plutôt de faire fonctionner une équipe avec ces compétences ou vers l'acquisition de celles-ci afin de réaliser un travail concret. Parallèlement aux compétences, et même aux compétences collectives, ces derniers mentionnent qu'au fur et à mesure, les entreprises se sont lancées dans l'expérimentation de nouveaux outils managériaux en impliquant davantage le salarié, mais également l'équipe.

Dès lors, qu'en est-il du style de management ? Nous venons de le citer avec Largier et al. (2013), et à présent avec Retour et Krohmer (2011), l'un des facteurs influençant les compétences collectives figure également dans la façon de l'entreprise à appréhender l'autonomie et la prise d'initiatives des collaborateurs. Plus loin, ces derniers discutent de la réaction du manager à constater l'échec ou le succès d'un groupe.

Pour conclure cette section, Arnaud (2016) mentionne Amherdt et al. (2000) pour faire part du fait que l'action collective qui permet aux acteurs de coopérer et de développer des compétences collectives, émane de la création de règles et d'objectifs communs partagés.

2.1. Actions de professionnalisation

Souvent engendrées par la direction, des actions de professionnalisation visent à développer la coopération et la communication inter-équipes pour impacter les compétences collectives (Largier et al., 2008). Tel est le cas par exemple, selon les mêmes auteurs: des pratiques de briefing/débriefing; les formations « cross-training » qui consistent à l'entraînement de chaque membre aux tâches, fonctions et responsabilités des autres; la coopération horizontale par les pairs; l'élaboration collective d'un référentiel opératif commun et d'une représentation partagée de la situation et des moyens. D'ailleurs, ajoutent Largier et al., pareillement que Dupuich (2011), les actions professionnalisantes de formation se doivent de considérer les collectifs de travail comme groupes homogènes et non comme une juxtaposition des collaborateurs compétents isolément.

Les compétences collectives permettent, selon Guilhon et Trepo, (2000) d'influencer l'orientation de l'avenir de l'entreprise, c'est-à-dire de concevoir des objectifs stratégiques et les moyens d'action s'y rapportant. Barney, (1991) cité par Guilhon et Trepo, (2000) soutient que ces compétences sont bénéfiques à la création d'une faculté compétitive pour les entreprises puisqu'elles sont « inimitables et rares ». Ces dits reflètent encore un intérêt à prendre en compte lorsque nous nous intéressons aux compétences collectives.

Ces mêmes auteurs identifient des potentialités de développement et des capacités d'apprentissage de l'organisation différentes en fonction de la nature des compétences collectives. Guilhon et Trepo, (2000) se demandent si les compétences collectives peuvent améliorer l'apprentissage permettant de diminuer l'écart entre la situation vécue et celle qui est souhaitée.

Ensuite, nous concevons avec eux que des actions professionnalisantes se situent au niveau de la formation, c'est par exemple : développer davantage de coopération, déployer de l'information pour aboutir à une augmentation de l'autonomie et résoudre plus efficacement les problèmes. Il s'agit également de la communication faite au cœur de la coopération, la représentation, les enjeux de la politique de l'organisation, tout ceci unit les collaborateurs et les équipes autour d'objectifs communs.

Retour et Krohmer (2011), constatent que jusqu'à récemment, les entreprises se limitaient essentiellement à des actions focalisées sur un fonctionnement plus collectif. Ceux-ci citent par exemple « les unités élémentaires de travail, les équipes à responsabilité élargie, les équipes opérationnelles de base en production, etc. ». Même si, mentionne Retour (1998), cité par ces mêmes auteurs, le sens de ces actions a changé par l'influence du développement de « l'individualisation des pratiques de GRH ».

L'étude de Wittorski (1997), cité par Retour et Krohmer (2011), identifie deux processus de constitution de compétence collective. Le premier, je cite, « est un processus de partage de formes de pensée individuelle sur le travail dans le sens où il s'agit de mettre à jour, d'explicitier non seulement les façons de faire le travail, mais aussi les façons de le voir » (Retour & Krohmer, 2011, p.55). Le second s'apparente à la construction d'une pensée collective neuve réalisée à la suite de questionnements réciproques qui aboutissent à de nouvelles perspectives, et de nouvelles façons de discuter du travail. De ce fait, Retour et Krohmer (2011) émettent l'hypothèse qu'avec un tel apprentissage individuel et collectif, nous figurons entre l'origine créatrice des compétences collectives et les résultats attendus de celles-ci.

Au fil de nos lectures, nous constatons que les compétences collectives sont développées forcément dans l'attente de multiples aboutissements. Premièrement, l'amélioration de la performance d'un groupement professionnel. C'est à dire l'obtention d'une meilleure capacité pour solutionner les situations complexes ne pouvant pas être résolues individuellement (Retour & Krohmer, 2011). Ces performances collectives progressent avec une telle compétence établie tant au sein d'un même groupe qu'entre divers services. Guilhon et Trepo, (2000) attendent des compétences collectives qu'elles assurent la réalisation de changements, notamment pour mieux anticiper les évolutions environnementales. Defélix, et al. (2014) rejoignent cette idée en mentionnant que la performance relève de plus en plus de la production collective.

Dans leur article réalisé en 2011, Retour et Krohmer discutent de l'étude de Javidan (1998) qui aboutit au constat que les compétences collectives d'un groupe rejaillissent à la fois sur le plan individuel et à un méta-niveau collectif. En effet, la combinaison de compétences collectives peut aboutir à des compétences intergroupes que nous situerons dans notre étude.

Ainsi, deux départements de la même entreprise peuvent développer des capacités différentes, et faire en sorte que leurs capacités intra-services se transforment en une compétence inter-service. Pour cela, et en anticipant la prochaine section, une culture favorisant la communication, la confiance et l'échange est nécessaire.

Pour conclure cette section, « il n'existe pas de gestion optimale généralisable des compétences collectives, tout dépend de l'interaction entre les éléments clés de l'organisation et son potentiel d'évolution. Ces compétences, le capital collectif humain de l'entreprise relèvent de l'idiosyncrasie et dépendent du contexte et de la capacité de celle-ci. Elles sont acquises et développées *in situ* » (Guilhon & Trepo, 2000, p.11).

2.3. Facteurs favorisant la pratique

Avant de débiter cette partie, questionnons-nous sur la citation ci-après : « si l'on s'accorde sur le fait que créer un collectif de travail ne suffit pas à le rendre compétent, encore faut-il savoir quels sont les éléments positifs qui créent une compétence collective » (Dupuich, 2011, p. 107)

Clairement, nous avons constaté au fil de notre rédaction de nombreux facteurs influençant le développement des compétences collectives. Cette section est établie pour synthétiser plus concrètement les mesures favorables au développement des compétences collectives.

Ces facteurs résident tant au niveau des compétences individuelles, organisationnelles qu'au niveau de l'environnement. Ensuite, et ce, en lien avec ces divers degrés de compétences, nous avons constaté que le style de management, la stratégie, mais aussi les valeurs prônées par l'entreprise sont primordiaux dans la gestion de ces compétences.

Ensuite, et pour réaliser une liaison importante dans notre rédaction, la gestion des ressources humaines peut également entreprendre des pratiques favorisant une telle gestion de compétence. Dès son recrutement, le gestionnaire des ressources humaines se doit de s'assurer que le candidat susceptible d'être engagé, dispose des valeurs collectives partagées par l'entreprise, et sa future équipe (Retour & Krohmer, 2011).

Ainsi, le recrutement constituant une harmonie entre talents individuels, éléments de l'organisation et style de management, est déjà un succès dans le développement des compétences collectives.

Plus loin, au niveau des entretiens annuels d'évaluation, les managers doivent être guidés par des éléments relatifs à la coopération, l'échange d'information, le transfert de savoir-faire, etc. La rémunération, elle aussi, peut prendre place au sein de la performance collective pour amener les collaborateurs à coopérer entre eux. Mais c'est surtout dans les actions de formation que nous pouvons trouver les facteurs les plus favorables à une telle pratique.

En effet, les organisations où figurent le désir d'attribuer aux équipes des « espaces d'autonomie », et de « prise d'initiatives », constituent des bases d'opportunités pour engendrer la création de nouvelles compétences (Retour et Krohmer, 2011).

Par ailleurs, nous constatons au sein des écrits de Le Boterf (1997), que le facteur affectif a également sa place dans les éléments favorables aux compétences collectives. Le développement d'une image positive d'un groupe permet d'accroître l'investissement de ses membres et par conséquent d'impacter véritablement les compétences collectives. D'autre part, Chedotel (2004) établit un lien entre la constitution d'une compétence collective et l'identification à un collectif.

Toutefois, comme le stipule Pemartin (1999), cité dans Retour et Krohmer (2011), il ne faut pas négliger le fait qu'un groupe nécessite de la discordance pour pouvoir évoluer, le tout devant être modéré par des jonctions significatives pour éviter la destruction du groupe. Enfin, rappelons que la coopération entre salariés est proportionnelle au développement des compétences collectives.

Le Boterf (1997), entend à travers la coopération, la capacité collective de traiter les tensions et les conflits comme normaux.

En résumé, pour continuer avec Retour et Krohmer (2011), nous pourrions scinder ce qui est propre aux personnes, à savoir : le capital des compétences individuelles, les interactions affectives, les interactions informelles, et la coopération. Et ce qui est propre à l'organisation, tel que la composition des équipes, les interactions formelles, le style de management, la culture d'entreprise et enfin, les leviers du rôle des ressources humaines.

Quels seraient alors les facteurs bloquants le développement des compétences collectives? Nous sommes conscients qu'aujourd'hui encore, l'intérêt et l'évaluation s'avèrent plus axés sur les compétences individuelles. Ces dernières sont toujours bien plus promues que les compétences collectives, et ce, malgré les nombreux efforts en terme d'apprentissage et de travail collectif (Retour & Krohmer, 2011). Au final, et nous le verrons lors de nos entretiens, la sanction des entreprises reste majoritairement individuelle.

2.4. Outils pour repérer les compétences collectives dans un quotidien professionnel

Parallèlement à la « gestion prévisionnelle des emplois et compétences », il est bénéfique pour toute entreprise de pouvoir prendre conscience du développement de ses compétences collectives. Repérer ces compétences permettraient ainsi de les gérer, les anticiper mais également les améliorer. Le tout serait évidemment très bénéfique au développement futur de l'entreprise, mais n'a d'intérêt que si nous considérons ces compétences en lien avec les objectifs et les intentions stratégiques de celle-ci.

Néanmoins, au vu du processus de production dans lequel sont conçues les compétences collectives telle une composition de connaissances et de savoirs, nous sommes conscients du caractère « stratégique, instable et difficilement opérationnalisable du concept » (Guilhon & Trepo, 2000).

Par ailleurs, le collectif ne prend son sens qu'à partir du moment où il y a l'apparition de connaissances neuves qui encouragent des modes de fonctionnement coopératif - l'émergence d'un langage commun qui marque l'appartenance au groupe – et l'élaboration de procédures d'action qui équilibre les contraintes alourdissant les différents opérateurs. Concrètement, il est primordial pour concevoir le développement des compétences collectives, de s'intéresser au potentiel « langage opératoire commun - aux décisions collectives - aux histoires partagées - aux marqueurs de confiance - aux modes d'utilisation des outils et à la matérialité » (Arnaud, 2016, p. 226).

Parallèlement, Retour (2005) signale que l'on peut repérer les compétences collectives d'un groupe à travers divers attributs cités précédemment, à savoir, le référentiel commun, le langage partagé, et l'engagement subjectif.

Le langage partagé, nous l'avons vu dans la section « définition » ci-dessus, « permet à la fois aux membres du groupe de forger sa propre identité et de se distinguer des autres collectifs » (Retour, 2005, paragr. 13). Le référentiel selon ce même auteur, est un patrimoine de représentations conjointes qui va au-delà de la somme des représentations individuelles de chacun. Il existe pour nous permettre d'agir ensemble, et constitue une sorte de compromis qui résulte d'un conflit des représentations individuelles. Enfin, l'engagement subjectif soulève l'idée que chaque membre prend à certains moments des décisions sur base de ses propres idées, il agit de façon autonome et est responsable de ses choix.

Parallèlement, Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Lepak et Snell, 1999, cités par Guilhaon et Trepo (2000) mentionnent que régulièrement, la GRH développe des évaluations à propos des compétences individuelles, et parfois collectives pour augmenter les capacités d'apprentissage. Toutefois, elle ne structure pas concrètement des moyens de gestion des compétences collectives. Ces derniers ajoutent qu'un diagnostic de compétences collectives et de capacités d'apprentissage peut se réaliser sur base d'informations relatives à l'environnement, aux interactions entre les éléments phares de l'organisation de l'entreprise et aux projets stratégiques.

Il est impératif que la stratégie admette et reconnaisse les compétences collectives pour exprimer l'ajustement du métier et de la mission dans l'environnement (Guilhaon & Trepo, 2000). Ces derniers insistent sur la coopération qui privilégie les objectifs et les intérêts communs.

Pour concrétiser cette section sur les indicateurs, nous avons repris ce tableau (Guilhaon & Trepo, 2000) afin de concrétiser la mesurabilité des compétences collectives :

	Indicateurs	Indices de repérage
Compétences collectives	<p>Le savoir-faire partagé au cours du temps,</p> <p>Le sens et l'habitude de la coopération,</p> <p>Des complémentarités de compétences,</p> <p>La communication facilitée par l'organisation,</p> <p>L'adaptation aux contraintes externes et internes,</p> <p>La mobilisation autour d'un projet commun de l'organisation,</p> <p>Reconnaissance des types de compétence collective :</p> <ul style="list-style-type: none"> - technique, - de création - de coordination, <p>Circulation des informations,</p> <p>Résolution des problèmes,</p> <p>Représentation et langage commun entre les équipes.</p>	<p>La capacité du groupe à chercher de l'information et à la partager,</p> <p>Le travail en équipe sans cloisonnement en partageant des ressources communes,</p> <p>L'adaptation aux changements organisationnels de structures et de comportements décidés par la hiérarchie,</p> <p>Fixer des objectifs et se donner les moyens de les atteindre sans attendre les directives de la hiérarchie,</p> <p>Animer et communiquer dans les équipes, parler et expliciter les problèmes,</p> <p>Accepter la responsabilité collective des problèmes et des incidents.</p>

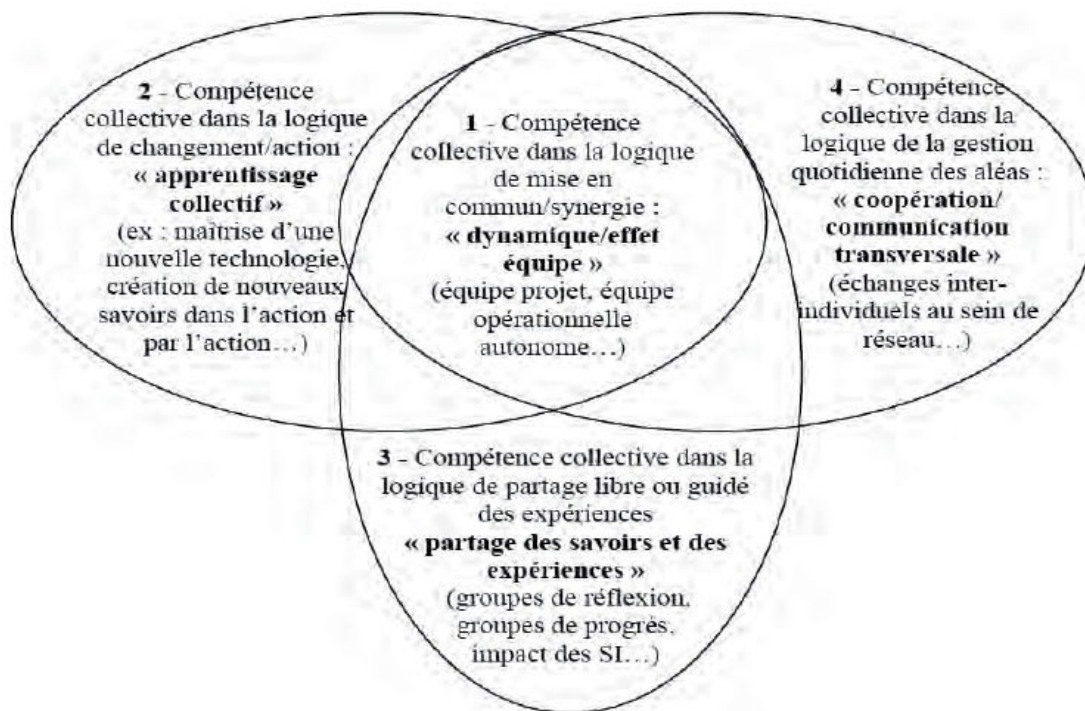
Ces mêmes auteurs mentionnent que les compétences collectives sont davantage identifiables par des tiers externes au groupe de travail. Dès lors, l'observation du quotidien professionnel, des résultats et de la qualité de la communication entre les membres d'un collectif de travail, serait meilleure lorsqu'elle est réalisée par une personne non-impliquée dans ces compétences.

Toutes les compétences collectives ont des manifestations différentes. Ainsi, nous situons que pour favoriser le développement de celles-ci, il faut encourager l'échange de bonnes pratiques, l'entre-aide, les interactions, la communication, la mobilisation d'acteurs pertinents pour trouver de l'aide, etc. (Krohmer, 2004). Cette dernière nous fait également part du fait que la confiance est importante tant entre membres de l'équipe, qu'envers l'équipe en elle-même. Cette double confiance demande du temps. Elle permet d'optimiser le partage volontaire d'informations, le soutien mutuel et l'entre-aide. Par ailleurs, nous avons dores et déjà mentionné qu'en cas de situation de résolution de problème, la mise en commun des interprétations individuelles aboutit à une représentation collective commune.

Retour et Krohmer (2011), nous l'avons vu, cernent le concept de compétences collectives face aux autres niveaux d'analyse de la compétence, à savoir, l'individuelle et l'organisationnelle. À côté des compétences environnementales provenant des acteurs externes, les organisationnelles identifiées dans les entreprises, et les individuelles qui différencient les individus, les compétences collectives détiennent, selon eux, un double rôle essentiel. D'une part, il s'agit d'un élément de développement des compétences individuelles, de l'autre, elles constituent un apport constitutif des compétences organisationnelles phares de l'entreprise. Ils ajoutent qu'au plus la richesse des compétences individuelles est importante, au plus il y aura des atouts de création et de déploiement des compétences collectives.

Ensuite, nous constatons, toujours avec les mêmes auteurs, que les routines, les coutumes et les habitudes quotidiennes permettent elles-aussi de développer, de négocier au sein des interactions et des compétences collectives. En effet, « l'univers social » permet aux membres de ce dernier d'influencer les interprétations, les comportements, les raisonnements etc. (Levine & Moreland, 1990, cités dans Retour & Krohmer, 2011).

Enfin, pour entamer la conclusion de cette partie, nous avons souhaité reprendre le schéma de Michaux (2005) afin de concevoir les différents contextes d'usage de la notion de compétence collective :



VALÉRY MICHAUX, 2005, REVUE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Ainsi, ajoutons que les pratiques collectives sont très diversifiées, mais que les contextes d'usage (Michaux, 2005) le sont également, et ce, au même titre que l'étendue du territoire des compétences collectives (Defélix et al., 2014).

Finalement, la mise en lumière des indicateurs peut varier en fonction des différentes conceptions de la compétence collective. En effet, en plus de se demander « quand peut-on considérer qu'il y a compétence ? » (Michaux, 2005, p.4). Ce dernier évoque une différence entre l'approche de Wittorski et celle de Dubois-Retour et Bataille. De ce fait, le premier prend davantage en compte la dynamique pour analyser la compétence collective, donc ce qui a réellement été acquis à la suite d'un travail collectif. Tandis que les suivants cherchent à comprendre les facteurs constitutifs d'une compétence collective à un instant donné. Ainsi, ceux-ci tentent d'identifier les indicateurs qui permettent d'évoquer qu'il y a bel et bien une compétence collective.

3. Les compétences collectives et les ressources humaines

3.1 Quels en sont les intérêts ?

La compétence collective, selon nos lectures semble être très avantageuse pour l'organisation. En 1996, Wittorski reconnaissait déjà que les compétences collectives avaient la capacité de soutenir le changement souhaité et amené par une société. Aujourd'hui, celles-ci permettraient d'apporter « un surplus de performance pour l'organisation (dans une considération élargie d'efficacité, d'adaptabilité, de flexibilité, de sécurité, d'innovation ou encore de bien-être) » (Arnaud, 2016, p. 218).

Jusqu'à présent, nous comprenons que les compétences collectives représentent plus que la somme des compétences individuelles de chacun et engendrent un résultat supérieur. Ces compétences collectives renvoient aux assemblages spécifiques qui créent la particularité d'un collectif ou d'une entreprise par rapport aux autres. Tel que le citaient Decaillon et al. (2013) dans leur guide pour les représentants syndicaux, les compétences collectives participent à la constitution de la valeur ajoutée d'un organisme. Ils argumentent par le fait que ces compétences permettent d'estimer la position d'une entreprise dans un contexte concurrentiel, justement en prenant en compte, par exemple, la rareté des compétences détenues. Celles-ci influencent la performance, la qualité et la sécurité, le tout en aménageant les compétences stratégiques de l'entreprise.

Le premier résultat attendu d'une gestion des compétences collectives se rapporte évidemment à l'amélioration de la performance du groupe considéré se traduisant par une efficacité et une efficacité accrue, une qualité supérieure du travail accompli, un élargissement du champ des actions conduites par le collectif, etc. On note alors une plus grande capacité à résoudre les problèmes rencontrés par l'entreprise et qui ne peuvent pas être traités individuellement (Retour, 2005). Les directeurs des ressources humaines qui sauront mener à bien ce grand chantier augmenteront sensiblement leur influence et leur crédibilité au sein des entreprises. (Retour & Krohmer, 2011, p. 56)

Parallèlement, Retour (2005) avance le fait que les compétences collectives conduisent à l'apprentissage individuel, qui aboutit à de nouvelles compétences individuelles. Enfin, ce même auteur stipule également que la combinaison des compétences collectives peut mener à des compétences « inter-groupe », cette mention sera par ailleurs étudiée lors de nos observations.

3.2 Quel(s) rôle(s) pour les ressources humaines ?

Depuis une vingtaine d'années, la notion de « compétence collective » est extrêmement discutée en gestion des ressources humaines (Bataille, 2001; Retour & Krohmer, 2006). R. Wittorski reconnaissait déjà en 1996, l'impact potentiel de telles compétences sur la mobilisation, l'esprit d'équipe, l'innovation et l'amélioration des savoirs-faire des individus d'un collectif de travail.

Aujourd'hui, le point de départ est le constat que le développement de la logique et des outils de gestion des compétences (individuelles) dans les entreprises depuis les années 1990 s'est largement traduit par une individualisation de la relation d'emploi (Cavestro, et al. 2007b : 502), alors même que l'interdépendance entre les personnes et les équipes est devenue, plus qu'hier, une condition de performance et de pérennité des organisations, révélant au passage la dimension stratégique de la compétence collective (Retour 2005). (Arnaud, 2016, p. 218).

Retour (2005) se demande si les dirigeants d'entreprise sont prêts à quitter un système RH basé sur les compétences requises, pour se diriger vers une conception qui s'appuie davantage sur la prise en compte « des compétences mobilisées, détenues et potentielles » de leurs employés, et de leurs collectifs. La réponse à cette question, dit-il, dépend en partie de la durabilité des missions et des activités de l'organisation.

Par ailleurs, en citant les diverses mesures favorables recensées jusqu'à présent que sont : le climat de confiance - le sentiment de sécurité partagé - la loyauté de conduite - l'identification et la reconnaissance des compétences - un cadre spatio-temporel permettant les échanges - la qualité de la collaboration et de la solidarité - et enfin, une adéquation entre les effectifs et la charge de travail, nous concevons entièrement le rôle indéniable des ressources humaines dans une telle thématique. Ainsi, la gestion des ressources humaines est influente, tant par sa politique, par ses pratiques que par ses actions de sensibilisation auprès des managers par exemple. La difficulté réside dans le fait de pouvoir passer d'une juxtaposition des compétences individuelles à une combinaison collective d'un collectif de travail (Dupuich, 2011).

Le guide des chercheurs Decaillon et al. (2013) nous fait également part de l'importance d'identifier les compétences collectives, et donc, par exemple les savoirs-faire détenus par les collectifs de travail de l'entreprise. Cette identification a pour objectif de permettre à l'organisation de connaître les compétences réellement acquises en son sein; d'anticiper les besoins en termes de compétences pour éviter leur désintégration ou leur disparition, tout en promouvant ainsi les investissements immatériels. Cette identification permettrait par ailleurs de considérer la cohérence entre la stratégie, la politique de gestion de l'emploi et la réalité des compétences de l'entreprise.

De plus, en étant conscient des points d'attention en termes de compétences, l'entreprise peut mettre sur pied divers plans d'actions, et devenir une base de négociations avec les partenaires sociaux. Evidemment, Decaillon et al. (2013) ajoutent que cette cartographie se doit d'être adaptée au fil de chaque changement significatif, notamment en cas de vieillissement de la population, de déséquilibre, etc.

D'ailleurs, en cas de situation plus complexe, ils surenchérissent en disant qu'il est important de rétablir « le collectif comme acteur de la performance économique, de la compétence stratégique et de l'efficacité organisationnelle. Cela suppose notamment de faire évoluer la conception actuelle de l'employabilité, de la performance et de la compétence, de plus en plus individualisée » (Decaillon et al., 2013, p. 24).

Ensuite, concrètement, nous dit Retour (2005), les gestionnaires de ressources humaines importent dorénavant et déjà les compétences collectives au moment du recrutement. En effet, il faut s'assurer que les candidats potentiels partagent les valeurs collectives souhaitées par les dirigeants. Plus tard, ces spécialistes veillent, en collaboration avec les managers, à intégrer dans les évaluations des dimensions telles que la coopération, l'échange d'informations, le transfert de savoir-faire etc. Ensuite, les formules relatives au calcul de la rémunération peuvent détenir explicitement des atouts relatifs à la performance collective (Avenier, 2004, cité par Retour, 2005). Celles-ci peuvent même éliminer tout élément attaché à la performance individuelle renforçant le message d'une volonté de coopération entre les membres du personnel (Avenier, 2004, cité par Retour, 2005). Toutefois, Retour (2005) exprime que c'est dans l'élaboration d'activités de formations que les effets sur les compétences étudiées sont les plus considérables.

En effet, il est primordial de fournir aux équipes des « espaces d'autonomie et de prise d'initiatives » pour tendre vers la création de nouvelles compétences (Retour, 2005). Wittorski (1997), cité par Retour (2005) stipule qu'il faut privilégier les situations de réflexions collectives, se questionner réciproquement pour faire émerger de nouvelles conceptions du travail.

Enfin, Ladsous (2010) discute de la difficulté de certaines fonctions à se doter de cohérence, cela par manque de coordination. Il mentionne que la coordination provient du fait de faire vivre la compétence collective. Ainsi il stipule que « créer une structure de coordination est une chose, la faire vivre en est une autre » (Ladsous, 2010, p. 174). De ce fait, n'y aurait-il pas, se demande-t-il, un nouveau métier à pourvoir, quelqu'un ayant suffisamment de recul pour permettre à chacun d'être le meilleur dans le travail collectif ?

3.2.1 Mais qu'en est-il lorsqu'il n'y a pas de service RH ?

Cette question peut paraître absurde, pourtant, l'idée d'établir un travail sur les compétences collectives a émergé lors d'un stage où les missions RH sont très peu développées, et sont établies par la direction générale.

Pour nous situer, reprenons Chêne Vert, Morin, Filiatrault et Lépine (2011) qui discutent des divers rôles d'un service RH. En effet, celui-ci a pour mission d'orienter les comportements des collaborateurs vers les objectifs organisationnels. Ils ajoutent que ce même service désire s'impliquer dans « les pratiques de dotation, de gestion des compétences, de gestion du rendement ou de développement des ressources humaines afin d'obtenir ou accroître vraisemblablement les habiletés, l'expérience et les connaissances parmi les employés » (Snell & Dean, 1992, cités par Chêne Vert et al., 2011, p. 40).

Très clairement, de telles pratiques semblent être indispensables pour harmoniser les comportements des employés aux objectifs de l'organisation et donc, pour améliorer la performance organisationnelle.

Pour reprendre la typologie de Ulrich (1997) modifiée dans les années 2000, et évoquée par Chêne Vert et al. (2011) le service RH est : « Partenaire opérationnel (expert administratif) », ainsi, il met en place les processus, les systèmes et les politiques pour l'ensemble des activités RH. Il est également « Champion des employés », défenseur des intérêts, des droits, des besoins et des responsabilités de chaque collaborateur, notamment par son sens relationnel et communicationnel. Par ailleurs, il constitue un « partenaire stratégique », c'est à lui de formuler et d'aligner sa stratégie avec les objectifs de l'entreprise. Il détient également un rôle d'observation de l'environnement interne et externe. Et enfin, il constitue un « Agent de changement » puisqu'il gère les transformations, les réorganisations, et les changements de l'entreprise.

Au vu du faible nombre de ressources littéraires répondant à cette question, cette section ne sera pas approfondie théoriquement, mais sera évoquée lors de l'observation de nos entretiens.

3.2 La compétence RH est-elle une compétence collective ?

Afin de débiter cette section, reprenons Brockbank et Ulrich (2003) cités par Chêne Vert et al. (2011) qui ont établi un recensement des compétences RH composé de cinq dimensions :

(1) la contribution stratégique (gestion de la culture organisationnelle, gestion du changement, capacité à prendre des décisions stratégiques, capacité à comprendre l'environnement économique de l'organisation) ; (2) crédibilité personnelle (communication verbale et écrite, capacité à influencer positivement, approche de service, intégrité) ; (3) l'expertise RH (dotation, développement des RH, communication et relations avec les employés, organisation du travail, mesure et évaluation RH, gestion de la reconnaissance, gestion du rendement, droit du travail et relations du travail) ; (4) la connaissance de la gestion d'entreprise (gestion financière, gestion des opérations) et (5) la connaissance de la technologie appliquée aux RH (système d'information RH, intranet RH) (Chêne Vert et al., 2011, p. 48).

En effet, la compétence collective, selon les chercheurs Decaillon et al. (2013) de la confédération « syndicat european trade union » et de « syndex », peut s'avérer être « technique », et donc, résulter des diverses façons de faire spécifiques à un métier et partagée par un collectif. Elle peut également être de nature « périphérique » à l'activité principale mais être tout de même importante et correspondre à la capacité de mise en place des divers savoirs-faire, savoirs-être, à entreprendre du tutorat par exemple. Enfin, la compétence collective peut être « coopérative », elle permet ainsi d'optimiser l'activité du groupe. Selon ce même guide, il s'agit par exemple de soutenir la gestion des erreurs, répartir correctement les tâches, disposer de méthode de partage d'informations, innover à partir des échanges sur le travail ou même à construire des retours sur expériences.

La compétence collective renvoie donc avant tout à des modes d'échanges informels, supportés par des solidarités qui participent à la capacité répétée et reconnue d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions (Arnaud, 2008).

Enfin, selon Poissonier et Drillon (2008, p.12), en utilisant le modèle de Morin et Savoie (2002) la compétence RH se traduirait par « l'engagement des salariés; le rendement; la prise en compte et l'évaluation des compétences; la « Gestion prévisionnelle des emplois et compétences », climat de travail, la légitimité de l'organisation, le respect de la réglementation, la responsabilité sociale, la responsabilité environnementale ». Tant de choses qui nous permettent de révéler l'existence ou non d'une compétence RH au sein de l'entreprise que nous étudierons.

QUESTIONNEMENTS

Avant de commencer la présentation de notre étude, mentionnons quelles ont été nos interrogations de recherche, tant celles préalables à notre étude, que celles développées au fil de cette dernière.

Premièrement, nous sommes partis de l'hypothèse que les compétences collectives peuvent se développer, tant de façon consciente que de manière inconsciente, pour autant que l'autonomie et le climat de travail y soient favorables. Ainsi, en étudiant un terrain au sein duquel la reconnaissance et le développement des pratiques collectives ne sont pas formellement pratiqués, qu'en est-il du développement des compétences collectives ?

De ce fait, nous nous sommes essentiellement penchés sur l'observation d'un service juridique qui travaille constamment par interactions et échanges entre ses membres, et entre les autres services. Ce même service ne reçoit qu'une très faible activité en termes de gestion des ressources humaines. Ainsi, qu'en est-il du management et de la place des ressources humaines au sein d'une telle thématique ?

Ensuite, nous souhaitons également savoir si les compétences collectives sont favorisées par la complémentarité ou la similitude des profils d'un groupe ?

Par ailleurs, en s'appuyant sur les dits de Retour (2005), qu'en est-il de la reconnaissance des compétences collectives par rapport aux compétences individuelles, et qu'en pensent nos intervenants ? Subséquemment, qu'en est-il du transfert des compétences collectives ?

Enfin, quels sont les intérêts à prendre en compte de telles compétences ? Parallèlement à Dujardin (2013), qu'en est-il de la durabilité et la mobilisation de ces compétences ? Y-a-t-il un lien à opérer entre les compétences collectives et la notion d'« employabilité » ? Finalement s'agit-il d'un sujet actuel ?

MÉTHODOLOGIE

Le choix de notre sujet renvoie à une évolution des discours et des pratiques du monde professionnel. Cette évolution porte l'accent sur l'importance des dynamiques collectives par la production et la valorisation des compétences collectives au sein des équipes de travail.

Clairement, nous avons décidé de ne pas nous cantonner uniquement au recensement des compétences collectives dans l'entreprise étudiée. Notre démarche implique également l'analyse d'un quotidien professionnel au sein du service juridique d'un secrétariat social, mais également l'examen de treize entretiens semi-directifs, et de sept discussions informelles. Plus spécifiquement, nous avons eu l'opportunité de communiquer du développement des compétences collectives et des actions favorables à celles-ci, avec des professionnels du sujet. Ce choix méthodologique nous a permis d'élargir nos horizons et de concevoir de façon plus objective le développement de telles compétences.

Ainsi, dans cette seconde partie, nous présentons le raisonnement et le trajet d'aboutissement de notre question de recherche. De plus, nous argumentons également nos choix pour dresser les résultats de notre investigation.

1. Domaine de recherche

1.1. Question de recherche

Les « compétences collectives » sont un sujet qui nous attire particulièrement et ce, de façon croissante au fil des actualités professionnelles. Toutefois, dans un premier temps, ce concept nous était imprécis. Au fur et à mesure de nos lectures, la thématique s'est avérée plus concrète et nous a directement menée vers sa conception à travers le management. Par la suite, et plus particulièrement en milieu de stage, la question du « quid des ressources humaines » s'est avérée telle une évidence. En effet, constatant l'évolution des nombreux aspects cités précédemment, mais surtout au vu de l'aspect proactif des ressources humaines, nous nous devons de nous y intéresser.

Par ailleurs, il est intéressant de mentionner que nous avons tenté de suivre un certain fil conducteur pour choisir nos lectures. Effectivement, il est relativement complexe d'arriver à se cantonner à l'un ou l'autre aspect du sujet. Par ailleurs, nous nous sommes également appuyés sur les recommandations et les orientations d'auteurs experts en la matière que nous remercions. Toutefois, ce canevas, principalement fondé sur notre question de recherche et notre problématique, a été adapté et réorienté au fil de notre travail exploratoire, sans pour autant perdre de vue les objectifs de ce travail.

De ce fait, nous partons d'une démarche hypothético-déductive nous permettant de vérifier les éléments établis dans la partie théorique. En effet, nous entamons notre recherche en partant du postulat que la prise en compte et le développement des compétences collectives sont bénéfiques tant pour l'individu que pour son entreprise. Fondamentalement, les ressources humaines ont un rôle à y jouer.

Par ailleurs, nous pensons que le style de management influence le développement de ces compétences au sein d'une équipe de travail, même si parfois, celles-ci se développent de façon informelle. Enfin, tel que mentionné ci-dessus, nous concevons que les ressources humaines ont une place non négligeable, tant dans la valorisation, dans le développement que dans la durabilité de ces compétences.

Nous avons opté pour la démarche exploratoire qualitative de telle sorte à pouvoir, au fur et à mesure des faits, reformuler de nouvelles hypothèses tout en les vérifiant empiriquement. Nous attendons d'une telle démarche d'être surpris et d'approfondir notre postulat. Pour ce faire, nous nous référons aux apports de l'ouvrage « manuel de recherche en sciences sociales » de Van Campenhoudt et Quivy (2011).

2. Méthodologie

Pour introduire cette deuxième partie, nous reprenons les mentions de Beaulieu et Kalika (2015). Ainsi, afin de comprendre la culture de l'entreprise il est préférable de se référer aux faits, aux dits et à l'observation des prises de décisions plutôt qu'aux écrits. Subséquemment, les systèmes d'évaluation des activités nous apportent également des informations utiles à notre thématique. En se renseignant sur de tels aspects de l'organisation, nous disent-ils, nous recevons des précautions et des indications utiles sur le plan de la méthode.

Par ailleurs, la perspective théorique que nous souhaitons mettre en avant s'apparente quelque peu au courant socio-constructiviste dans le sens où la connaissance est construite au fil des expériences. Il en est ainsi pour le groupe qui apprend au fil des interactions, des événements et des mouvements qui le composent et agencent son contexte, son histoire et ses réalités.

2.1. Phase exploratoire

Premièrement, notre phase exploratoire s'articule autour de la passation de treize entretiens semi-directifs auprès de collaborateurs, managers et experts. Nous entendons par « experts », des consultants RH spécialisés dans la gestion des compétences, des managers axés sur le collectif, des professionnels du développement des compétences collectives et enfin, un professeur en la matière. Ces entretiens ont été réalisés sur base d'une grille d'entretien disponible en annexe 1, inspirée des méthodes suggérées par Quivy et Van Campenhoudt (2006) pour éviter les oublis. Ainsi, celle-ci nous a permis d'analyser des thèmes identiques auprès de chaque personne. Mais également de comparer les réponses entre les profils et de situer la redondance des informations.

Avec l'accord de nos intervenants, chaque entretien a été enregistré et retranscrit entièrement. Dans la majorité des cas, ceux-ci se sont déroulés sur le lieu de travail de nos intervenants, en privilégiant des endroits « neutres » et favorables à leur déroulement. Toutefois, faute de disponibilité des interviewés, deux entretiens se sont réalisés par « Skype ».

Le second pôle de notre phase exploratoire consiste en la réalisation d'observations participantes et passives. Dans un premier temps relativement court, ces observations quotidiennes étaient « libres » puisque nous ne disposons d'aucune grille d'analyse formelle. En effet, nous voulions nous étonner de tout, élargir notre vision pour ne pas se limiter à certaines notions théoriques. Ensuite nous nous sommes inspirés des apports de Guilhon et Trepo (2000) qui recensent quelques grandes questions pour identifier les compétences collectives, là nous entrons clairement dans l'observation participante. La grille d'analyse de ces deux auteurs est référée en annexe 2. Notre façon d'observer le quotidien du service juridique nous a permis d'établir une analyse thématique transversale. De là, il nous a également été possible de comparer quelque peu les pratiques de nos experts et la réalité de notre service. Par ailleurs, nous avons pu mettre en avant certains points théoriques pour constater les éléments mis en place de façon formelle et informelle, afin d'influencer le développement des compétences collectives.

Pour comprendre la construction d'une compétence collective, il faut s'intéresser aux interactions, aux acteurs, aux discussions, au système organisationnel comprenant des politiques de management et des règles formelles ainsi que des pratiques managériales (Arnaud, 2016). Par conséquent, il est opportun de s'intéresser à cela car « les acteurs construisent dans l'interaction des connaissances pour agir ensemble, ces dernières constituent tant le pré-requis de leurs interactions que leurs résultats, devenant les bases mêmes de leur collaboration à venir » (Arnaud, 2016, p. 224).

Ainsi, sur notre terrain de recherche, nous voulions récolter, certes des informations comportementales et verbales, mais également des informations relatives aux comportements non-verbaux des sujets. L'objectif était de prendre part à une réalité vécue et non à un éventuel écho déformé à travers les représentations des interrogés. Il est intéressant de notifier le fait que les personnes « juristes » n'étaient pas informées du sujet de notre recherche, l'idée était d'examiner des interactions, des discussions et des comportements authentiques. Évidemment, lorsque nous avons réalisés nos entretiens, les faits observés par la suite furent plus biaisés. Toutefois, ce biais était quelque peu réduit par le fait que nous figurions dans l'entreprise depuis plus de trois mois.

Par ailleurs, la majorité des observations ont été transcrites dans un carnet d'observations réalisé dès le premier jour de stage. Ainsi, ce document représente une réelle source de renseignements sur les faits passés, la résolution de problèmes, la gestion d'équipe, les interactions, le fonctionnement des réunions, des réactions « à chaud » face à des événements irréguliers etc. Néanmoins, la plupart du temps, ce carnet d'observation reprend les personnes concernées, leurs dits, le contexte, la date et d'autres points de repères, raisons pour lesquelles ce carnet ne sera pas posté tel quel. Il s'agissait clairement d'appréhender le fonctionnement réel du processus et de saisir les mécanismes de la notion de compétence collective.

2.2. Constitution d'un échantillon

Cette étape a été réfléchie au fil des premières lectures scientifiques et des premiers constats d'observation. Afin de constituer notre échantillon, nous avons rencontré la plupart des collaborateurs du service juridique de l'institution, ainsi que leur manager. Toutefois, suite à certains imprévus organisationnels, nous n'avons réalisé que cinq entretiens formels enregistrés dans l'entreprise étudiée. Cependant, sept discussions informelles ont été partiellement retranscrites dans le carnet d'observations. Ces personnes ont été choisies sur base de leur disponibilité, mais surtout pour établir un échantillon représentatif des profils et des avis du service.

De plus, nous avons également rencontré un « témoin privilégié » à savoir, la personne responsable des formations et de la qualité qui semble s'intéresser à la thématique des compétences, surtout au niveau des gestionnaires de paie. Par ailleurs, nous le verrons ultérieurement, ces gestionnaires travaillent en collaboration avec les juristes. Ainsi, ces personnes nous ont permis de comprendre le déroulement des compétences collectives, tant en inter-service qu'en intra-service.

Par ailleurs, comme mentionné préalablement, nous avons également choisi de nous entretenir avec des experts du sujet tels que des consultants, un professeur, des managers ou des coaches pratiquant le développement des compétences collectives. En effet, l'absence d'un service « ressource humaine » dans l'institution étudiée ne nous permettait pas de nous référer aux implications et pratiques favorables au développement de ces compétences. De ce fait, pour éviter d'affaiblir l'objectivité de notre recherche, et pour avancer une certaine comparaison ainsi que des pratiques professionnalisantes d'un tel développement de compétences, nous avons opté pour une multidisciplinarité des profils. Ces experts ont été choisis sur base de leur disponibilité, tout en essayant d'interroger des profils aux caractéristiques différentes telles que la génération, le domaine professionnel, etc. Il est intéressant également de stipuler que certains d'entre eux ont été sélectionnés par la technique « boule de neige », et notamment à la suite de recommandations. Par conséquent, ce choix nous permet de « benchmarker » en quelques sortes les pratiques de gestion des compétences collectives. Concrètement, nous constatons que l'apport de ces experts nous a permis de renforcer la valeur et la qualité de notre travail.

Enfin, malgré notre souhait, il ne nous a pas été permis de rencontrer la directrice générale en charge des ressources humaines. En effet, au vu de son planning chargé, il ne lui a pas été possible de communiquer sur les pratiques RH mises en place. Ainsi, les discussions informelles et nos observations nous ont été suffisantes pour concevoir la culture RH au sein du secrétariat social.

2.3. Réalisation des entretiens

L'ensemble des entretiens se sont réalisés entre mi-décembre et début mai, le tout pour pouvoir adapter convenablement notre carnet de bord et scruter les moindres détails avant d'arriver à saturation. Subséquemment, la plupart des experts ont été rencontrés vers la fin de notre investigation. Nous souhaitons ainsi permettre à notre écrit de fournir des idées d'activités favorables au développement des compétences collectives. De plus, le témoignage de ces experts nous a permis d'acquérir des pratiques externes à l'entreprise étudiée, le tout pour nourrir notre curiosité et notre objectivité.

Comme mentionné préalablement, ces entretiens ont été entièrement retranscrits. Cette retranscription complète nous a permis d'opérer de nombreux allers-retours, et de prendre en compte les moindres détails mentionnés. Toutefois, après relecture des retranscriptions, nous avons souhaité mettre en évidence les idées clés en utilisant un code couleur relatif à chaque thématique essentielle. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur les apports de C. Lejeune (2014) sur l'analyse thématique. Ceci nous a permis de synthétiser les entretiens et d'aboutir à une analyse schématique des résultats. De ce fait, vous pouvez consulter l'ensemble de ces entretiens ainsi que les schémas s'y rapportant en annexe 6.

Chaque entretien dure en moyenne cinquante minutes. La plupart d'entre eux débutait par une question générale indirectement liée à la thématique, pour se poursuivre sur des questions plus spécifiques nous permettant de réaliser une sorte « d'entonnoir ». Toutefois, la dernière question, qui entraînait souvent bon nombre de rebonds était elle aussi très vague, et permettait à l'interviewé de s'exprimer sur des éventuels points non-abordés. Il est intéressant de savoir que le contenu du carnet d'entretien variait quelque peu en fonction du profil, notamment suite aux divergences à propos des relations, des missions, du langage, etc. Pour rappel, ces supports figurent en annexe 1.

Finalement, nous avons expliqué préalablement à chaque interlocuteur l'intérêt de leur témoignage et la plus-value qu'il pouvait apporter à notre travail. Par ailleurs, la plupart des entretiens physiques donnaient lieu à un feedback informel et oral nous permettant de rediscuter du sujet. Ces éléments supplémentaires ont été ajoutés à la retranscription des entretiens. Ainsi, dès que possible, nous privilégions la rencontre physique à celle réalisée sur « Skype ».

Le corpus recueilli correspond à treize entretiens formels réunis dans le tableau ci-dessous.

Acteurs		Stage	Externes
Collaborateurs	Juriste	4	
	Gestionnaire	1	
Managers	Juriste	1	
	Gestionnaire	1	
Experts	Managers		2
	Coach		2
	Consultant		1
	Professeur		1
TOTAL			13

Les juristes interrogés ont été choisis sur base volontaire, mais également par soucis de représentativité du service. Nous pouvons ainsi compter trois filles sur quatre juristes, et une fille pour « chaque tranche d'âge » présente au sein du service juridique. Quant aux deux gestionnaires interviewés, l'un de façon informelle, l'autre de façon formelle, il s'agit d'un jeune collaborateur et d'un senior. Enfin, concernant les experts, ce sont des personnes actives dans le développement des compétences collectives, tant au niveau littéraire qu'au niveau pratique. Le tableau en annexe 3 reprend la répartition détaillée de ces intervenants.

Enfin, il semblerait que la saturation au niveau des entretiens des juristes se soit montrée plus vite que prévu. De ce fait, de nombreux éléments s'avéraient redondants dès le troisième entretien. Néanmoins, au niveau des experts nous nous sommes limités à ces entretiens au risque de trop nous éloigner de notre question initiale.

Concrètement, ces interventions nous ont permis d'appuyer et de vérifier nos lectures mais également d'élargir les horizons, et enfin, de susciter de nouvelles interrogations.

3. Protocole de recherche

Tout comme Beaulieu et Kalika (2015), nous attachons de l'importance aux témoignages, aux ressentis et aux opinions qui constituent un très bon outil de description de la réalité. Les entretiens n'ont pas essentiellement pour but de récolter des informations directement utilisables, mais il s'agit plutôt d'un moyen de faire réfléchir l'interviewé à quelque chose dont il n'était pas spécialement préparé. Le tout, en gardant évidemment une distance propice à l'évolution de celui-ci (Beaulieu & Kalika, 2015)

Dans notre cas, l'expérience sur le terrain doit être considérée comme un atout plutôt qu'un biais. Pour s'en assurer, nous avons tenté de nous questionner constamment sur nos apprentissages et nos étonnements. Dès lors, nous estimons que la réalisation du stage impacte positivement les résultats des entretiens menés sur ce même lieux. Il est également opportun de notifier qu'une observation au sein des gestionnaires s'est opérée durant trois jours, après l'élaboration de notre stage. Ceci nous a permis d'ouvrir la question sur les interactions entre le service juridique étudié et les gestionnaires.

Subséquent, le choix d'interroger des experts externes à notre lieu de stage nous a permis de nous distancer et d'élaborer un énième questionnement sur nos entretiens et observations. Ces personnes nous ont permis d'approcher la thématique sous différents angles de vue.

De plus, outre les entretiens et les observations, il est utile de préciser que dans le cadre de notre stage, une mission d'amélioration du service nous a été confiée. De ce fait, nous avons pu mettre en exergue le champs des compétences collectives pour aboutir à une amélioration globalement construite par les juristes. D'ailleurs, certaines évolutions ont engendré, au fil du temps, un affermissement des interactions, de la communication et du partage d'expériences. Concrètement, ces activités ont accru l'intérêt que nous portions envers notre thématique.

Enfin, nous nous sommes basés sur les conseils de Beaulieu et Kalika (2015) pour limiter trois risques. Tout d'abord, nous avons tenté de prendre une certaine distance vis-à-vis de notre expérience « limitée » et « située ». En effet, au fil de nos expériences, nous nous sommes forgés notre propre théorie. Deuxièmement, nous avons établi un premier travail de réflexion et d'élucidation au travers une carte heuristique avant d'entamer nos recherches. Et enfin, nous avons réinterprété le « passé » de notre recherche à la lumière des issues connues.

4. Limite de la démarche

Comme le mentionne Richebé (2007) cité dans Largier et al. (2008), l'élaboration des compétences collectives ne peut pas se faire uniquement sur base de la gestion des compétences individuelles. En effet, d'autres facteurs organisationnels doivent être pris en compte puisqu'ils sont susceptibles d'influencer la mobilisation des compétences individuelles, et par conséquent le développement des compétences collectives. Ces facteurs proviennent de l'agencement : « qui doit travailler avec qui? » - des caractéristiques de l'organisation de travail : « quelles sont les situations de travail qui permettent de développer et d'utiliser ces compétences ? » - des ressources de l'entreprise : « quels moyens techniques, objets, informations, règles favorisent les relations entre acteurs et le partage d'expériences passées ? » (Largier et al., 2008, p. 20).

Tout ceci nous amène au fait que la prise en compte des compétences collectives ne peut s'effectuer sans tenir compte du management et de l'entreprise elle-même. Plus spécifiquement, nous sommes conscients des nombreux aspects théoriques que nous avons mis en avant. Toutefois, l'ensemble de ceux-ci nous semblaient primordial pour assimiler notre conception du sujet. Nous aurions souhaité approfondir certains points tels que le transfert et l'évaluation des compétences collectives mais nous avons suivi les conseils de Van Campenhoudt, L. et Quivy, R. (2011). Nous avons limité nos ambitions pour ne pas nous enfermer dans une réflexion purement théorique.

Par ailleurs, nous avons signalé plus haut l'idée selon laquelle, ce savoir collectif est difficile à prendre en compte et ce, notamment, dans un dispositif de gestion de compétences. Toutefois, si ce savoir est pris dans un tel dispositif, il faut veiller à l'associer aux ressources humaines, à l'adapter aux fonctions des profils, au contexte et aux compétences en elles-mêmes (Largier et al., 2008).

La limite de notre démarche figure dans le fait que les observations ne nous donnent qu'un accès relativement limité à l'espace de recherche. Ce constat est similaire pour les interviews réalisées, même si nous avons tenté d'élargir et de rendre plus objectif notre démarche par l'écoute d'experts externes. Pour rebondir sur les interviews, l'idée de réaliser la plupart de celles-ci sur le lieu de travail des intervenants peut amener à un résultat biaisé. Plus spécifiquement, nous avons prévu de rencontrer davantage d'intervenants, toutefois, nous nous sommes heurtés à quelques imprévus de type organisationnel.

Ensuite, contrairement aux attentes de certains gestionnaires de ressources humaines, nous ne nous sommes pas servis d'un référentiel de compétences ou de tout autre document relatif à une telle gestion puisque l'entreprise n'en dispose pas.

Enfin, nous sommes conscients de la difficulté de prendre en compte tous les aspects de la compétence collective, notamment son aspect dynamique et temporel. S'ajoute à cette complexité, l'idée qu'une telle compétence change et se transforme constamment au fil des conflits et des évolutions de l'entreprise et du groupe.

Cependant, nous sommes persuadés que cette recherche peut constituer un tremplin vers un approfondissement de la thématique. Même si notre travail est difficilement applicable à toutes les organisations, nous pensons que l'apport des experts peut contribuer à l'amélioration des compétences collectives dans d'autres univers professionnels. Cette démarche permet de doter notre travail d'un aspect « benchmarking » permettant la mise en lumière d'actions professionnalisantes et la gestion des compétences dans d'autres contextes organisationnels.

APPROCHE EMPIRIQUE

Dans cette troisième partie nous nous concentrons sur le fonctionnement quotidien et la synergie des juristes, de leur manager et du service des gestionnaires pour situer raisonnablement les dits et les comportements. Par ailleurs, nous agrémentons nos observations et nos témoignages par les apports des experts. L'idée est de mettre en musique toutes les observations et les interviews considérées, pour objectiver l'analyse thématique des données récoltées durant notre phase exploratoire.

À titre informatif, l'entièreté des observations et des discussions sont évoquées anonymement. Les initiales des personnes interrogées sont donc remplacées par une lettre. Par ailleurs, nous remplaçons le nom de notre organisation par « ABC ».

1. Description du terrain

Avant de se focaliser sur le service étudié, il est intéressant de se pencher sur l'association wallonne et bruxelloise de défense, de représentation et de promotion des indépendants. Cette ASBL présente une gamme complète de services constituant le premier groupe social wallon. Ces services sont : le guichet d'entreprise agréé, l'office de création d'entreprises, la caisse d'allocations sociales, la caisse d'allocations familiales, le service environnement et enfin, le secrétariat social dans lequel travaillent les juristes et les gestionnaires de paie dont nous discuterons ultérieurement.

Par ailleurs, ABC constitue aussi un mouvement patronal francophone, qui représente et défend les indépendants depuis 1928. Ce mouvement est le porte-parole des PME de Wallonie et de Bruxelles notamment au sein du « groupe des dix ». L'ABC n'entretient aucune relation avec un parti politique, et n'est subventionné par aucun pouvoir public. Pour mener à bien ses missions, l'ABC entretient un partenariat avec trois associations que sont : Unplib (professions libérales et intellectuelles), Apsia (libre service en alimentation) et Fedafin (agents financiers indépendants francophones).

Plus spécifiquement, le secrétariat social d'ABC constitué en avril 1956 permet aux employeurs de déléguer la gestion administrative liée à l'occupation de personnel. Ainsi, le secrétariat social et particulièrement le service juridique s'y rapportant accomplissent les formalités juridiques des employeurs et répondent aux questions relatives à la complexe législation sociale. Le secrétariat social est partenaire des organismes officiels tels que le SPF Finances, le SPF Emploi et travail, l'ONSS, l'Onem etc.

Le service juridique du secrétariat social dans lequel nous avons eu l'opportunité de réaliser notre observation comprend neuf juristes dont un responsable juridique. Tous les juristes sont logés à la même enseigne, à l'exception du responsable, qui fait partie du comité de direction général.

Au service juridique sont également attachés le service « Dimona » comprenant généralement deux femmes ; le service « nouveau dossier » réunissant trois dames ; l'accueil qui est organisé en tournantes entre deux femmes et enfin, une personne chargée de l'administratif et de la logistique. L'ensemble de ces services sont situées sur le même étage. Ce dernier est très ouvert et permet à chaque collaborateur d'interagir et de communiquer avec ses collègues.

Concrètement, le service juridique appartient au secrétariat social et cohabite avec d'autres étages réunissant divers services. Toutefois, nous étudierons essentiellement le service juridique et sa relation avec les gestionnaires de paie. Néanmoins, pour nous situer, nous avons incorporé l'ensemble de l'organigramme d'ABC en annexe 5.

1.1. Mise en contexte

Tout d'abord, au sens de Mintzberg (1982), le secrétariat social ABC s'apparente à une bureaucratie professionnelle à tendance mécaniste. Ceci s'explique entre autres par la division verticale et horizontale de son travail, mais également par la forte centralisation du pouvoir. Toutefois, la tendance commence à se déplacer d'une standardisation des processus vers une standardisation des qualifications. De ce fait, siégeant dans un domaine extrêmement influencé par les changements législatifs, le secrétariat social doit s'adapter et tendre vers une conceptualisation plus efficace dans un environnement instable et dynamique. Ainsi, chaque collaborateur sait par sa formation, son expérience et sa position, ce que l'on attend de lui. Leur travail s'effectue sur base des savoirs-faire et des savoirs-être acquis lors de leur expérience initiale, et des évolutions vécues en cours de carrière.

Toutefois, si nous isolons le service juridique, la situation tend plus spécifiquement vers un modèle adhocratique (Mintzberg, 1982). De ce fait, la législation sociale change et évolue sans cesse, ce qui rend complexe et dynamique son univers de travail. La formation des juristes et la relation qu'ils entretiennent entre eux et avec leur supérieur démontrent une réduction de formalisme et un ajustement mutuel prononcé au sein de l'équipe. Nous le verrons par la suite, chacun s'appuie sur les connaissances de l'autre pour évoluer dans son travail.

Quant à l'organisation des ressources humaines, il est surprenant de notifier qu'il n'existe pas de service « RH » à proprement dit. Certes, la paie est régularisée en interne pour tous les salariés, au même titre que la RH opérationnelle mais, en ce qui concerne les ressources humaines «fonctionnelles», la situation est différente. En effet chaque responsable de service gère ses collaborateurs selon sa propre logique, selon les objectifs imposés. À titre indicatif, prenons l'exemple des formations, rien n'est formellement prévu par la direction, tout s'opère au sein des services. Les responsables de service sont tenus de gérer le bien-être, la motivation, les besoins, la formation, etc. de leurs collaborateurs, avec la nécessité d'en informer constamment la direction. En outre, ligne hiérarchique dispose d'un certain rôle en termes de communication transversale, inter et intra-services, mais aussi au niveau du recrutement. Des réunions sont également organisées entre les managers pour harmoniser les pratiques et les échanges de l'entreprise.

Pour réaliser un parallèle avec la gestion des ressources humaines en place au sein de l'entreprise, nous pouvons également constater au fil de nos discussions que la mobilité des collaborateurs est peu fréquente. En effet, en interne cette mobilité est rare, tant verticalement qu'horizontalement. Nous pourrions par exemple citer la situation d'une juriste souhaitant poser sa candidature pour un poste de « juriste commercial » qui oscillerait de filiales en filiales. Cette dernière n'a finalement jamais changé de poste.

À présent, recentrons nous sur le service juridique et son fonctionnement. Il est intéressant de savoir qu'il n'existe pas clairement d'intermédiaire entre la direction et le responsable du service juridique. La plupart des juristes détiennent un diplôme universitaire en droit, tandis que certains, majoritairement les doyens, ont appris le métier par expérience. Plus spécifiquement, le service juridique unit trois générations au sens de la « théorie générationnelle » véhiculée par Strauss et Howe (1991). La génération « X » est dominante au sein du service, suivie par la génération « Y », et enfin par les « baby-boomers ». De ce fait, la cohabitation de compétences intergénérationnelles est un aspect qui nous paraissait tout aussi intéressant. De même que la question de l'organisation du transfert des compétences entre les « anciens » et les « nouveaux » juristes.

Quant aux nouveaux collaborateurs, dès leur arrivée, le juriste fait l'objet d'une immersion au sein du service. Par la suite, il transmet au responsable juridique ses domaines de prédilection afin de permettre la nomination des « titulaires de matière ». Cet élément permet également au responsable de constituer des binômes complémentaires ou supplémentaires pour réaliser diverses tâches telles que des formations par exemple. De plus, cette pratique permet aux individus d'entretenir et d'actualiser leurs compétences.

En effet, chacun maîtrise davantage un sujet plutôt qu'un autre, dès lors, tous n'hésitent pas à se renseigner auprès de leurs collègues pour mener à bien leurs missions. Ceci constitue un premier point d'attention quant à la prééminence des interactions qui découle sur une réelle complémentarité du service.

Ensuite, il est opportun de signaler que le service juridique fonctionne par tournante de demi-journées, regroupant trois postes distincts. L'idée est de rendre équitable la distribution des postes afin de maintenir une réelle polyvalence des salariés.

Le premier constitue la clientèle physique, ce poste permet aux juristes de recevoir les employeurs directement sans rendez-vous. Le second concerne les « nouveaux dossiers », ce poste interagit énormément avec le service « nouveau dossier » puisqu'ensemble ils permettent à un futur employeur de s'inscrire et de réaliser toutes les démarches administratives nécessaires. Lorsqu'aucun nouveau dossier n'est prévu, le poste « nouveau dossier » consiste à prendre les appels téléphoniques des clients. Il est intéressant de comprendre que ces deux premiers postes sont orientés « clientèle ». Ainsi, lorsqu'ils n'ont ni clients, ni « nouveaux dossiers », ils sont assignés tant à la boîte mail qu'aux appels téléphoniques.

Le troisième poste dispose d'une toute autre orientation, celle des « études ». Cette fonction se réalise à l'arrière de plateau ou dans l'un des deux bureaux fermés pour permettre aux juristes de se concentrer. En effet, lorsqu'ils sont en « étude » ils créent des formations, se renseignent sur les nouveautés législatives, ils rédigent des documents, des actualités sociales, etc. Pour mener à bien ses missions, le juriste jongle avec une multitude de ressources tant physiques qu'électroniques. En étude, le juriste dispose d'une large autonomie, il est responsable de ses tâches et des priorités qu'il s'attribue, tout en respectant une contrainte temporelle.

Subséquent, nous situons dans l'horaire des juristes un poste « stand by » qui leur attribue une réelle autonomie. En cas de forte activité, ce poste est prévu pour renforcer les juristes en clientèle. Néanmoins, lorsque le soutien d'un juriste supplémentaire n'est pas nécessaire, il est utilisé au même titre que les « études ».

Concrètement, cette organisation a été souhaitée par le responsable et les juristes afin d'accroître la participation, la polyvalence, la responsabilisation mais également l'interaction entre chacun. Le premier extrait d'entretien ci-dessous est évoqué par le plus nouveau collaborateur juriste, et nous montre que la communication, l'interaction et l'entraide sont quotidiennement au rendez-vous, notamment pour solutionner collectivement des problématiques et harmoniser la qualité de leurs services.

Extrait d'entretien - Juriste H

« 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 »

Il semblerait que l'organisation des tâches soit un facteur qui souscrit cette coopération et ces interactions entre les juristes. L'extrait ci-dessous en discute et ajoute que l'humour et la transparence peuvent aussi être des facteurs de performance et bien-être d'un groupe.

Extrait d'entretien - Juriste H

« 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 scénario contre-productif ou tout le monde se braque, ça ne fait évoluer personne et c'est un manque de communication.(...) La flexibilité est une force aussi. »

Par ailleurs, les juristes travaillent en « Open Space » et se partagent quelques bureaux à l'arrière du plateau pour effectuer leurs études. Vous l'aurez compris, l'avant du plateau est relatif aux postes « clientèle », tandis que l'arrière du plateau, séparé par une rangée d'étagères, est prévu pour les études. Durant notre observation, l'aménagement de l'espace de travail a été revu afin d'améliorer le bien-être des clients et des juristes. L'extrait d'entretien ci-dessous relate les bienfaits de cette amélioration sur plusieurs points :

Extraits d'entretien - Juriste M

« (...) car on est facilement accessible, on peut vite se parler aussi, on ne 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. »

Les compétences collectives ne sont pas formellement prises en compte, toutefois, au fil de nos discussions et observations, nous concevons que le responsable juridique favorise tout de même le travail collectif. En effet, ce dernier prône les discussions collectives, surtout lorsqu'une situation complexe doit être résolue.

Extrait du carnet d'observation - 21/09/16

« Réunions hebdomadaires tous les mardis matins (ou mercredis si des juristes sont en formation) ; environs 30 minutes durant lesquelles on discute de cas précis, on s'informe, on parle de l'organisation et on échange sur des événements de la semaine passée et à venir. »

Extrait du carnet d'observation - 18/10/16

« F. engage la réunion sur le principe d'écoute, d'attention et de réflexion. J'embraye sur le projet d'aménagement du plateau et sur l'organisation des priorités vis-à-vis du planning. Ça discute dans tous les sens dans le respect et l'écoute, avis différents qui font avancer les choses. Compromis collectif trouvé assez rapidement, donc on enlève 3 bureaux, on récupère une armoire/personne (...) »

Les juristes se situent à l'interface entre les clients, à savoir de (futurs) employeurs, les autres services et la législation sociale en tant que telle. Principalement, leurs missions consistent en l'accompagnement et le conseil de chaque (futur) employeur au niveau des démarches juridiques liées au droit social. De ce fait, en plus d'exercer un travail constant de recherche au sein des actualités sociales, de la jurisprudence, des conventions collectives, etc. les juristes doivent également traduire leurs apports et leurs conseils pour rendre compréhensibles les démarches d'actions et les informations relatives à la situation.

2. Quotidien professionnel et compétences collectives

Cette section nous permet de présenter les résultats de nos observations et de nos entretiens, en lien avec le service juridique étudié. C'est ainsi que nous tenterons de discuter des nombreux éléments abordés dans la partie théorique de notre travail.

Par ailleurs, nous souhaitons rappeler qu'une mission d'amélioration du service juridique nous a été confiée. Cette activité avait pour but de réorganiser le plateau du service juridique, d'accroître le partage de bonnes pratiques, d'améliorer la communication avec le service nouveau dossier, d'harmoniser les pratiques des juristes, de rendre équitable la charge de travail etc. L'idée n'est pas de vous détailler chaque mission mais plutôt de concevoir les liens entre ce processus d'amélioration et la thématique que nous abordons. Ainsi, nous discuterons à plusieurs reprises de ces évolutions au sein du service juridique.

Tout d'abord, il est opportun de comprendre que la notion de compétences collectives ne fait pas sens aux yeux de tous les juristes et managers interrogés. La gestion des compétences individuelles est plus connue puisque depuis quelques années, le responsable juridique tente de mettre en place une évaluation annuelle individuelle.

Extrait d'entretien - Juriste H

« 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. (...) »

Par ailleurs, les juristes s'accordent à dire qu'ils travaillent régulièrement ensemble. L'entraide et les interactions sont fréquentes au sein du service.

Extrait d'entretien - Juriste E

« (...) 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. »

Par ailleurs, nous avons eu l'occasion de discuter de la notion de « compétence » avec un expert en pédagogie pour qui la sémantique est importante. Cette personne s'attache à dire que l'action est ce qui différencie le savoir de la compétence. Cette idée rejoint le fait qu'une compétence collective, nous l'avons vu avec Arnaud (2016) et Largier et al. (2008), est dynamique et se crée dans l'action.

Extrait d'entretien - Expert pédagogie

« (...) 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. (...) 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. (...) Compétence collective est bien plus que la somme des compétences individuelles, ça a un côté 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). »

Nous comprenons également avec l'extrait ci-dessus l'aspect considérable de la culture d'entreprise, et l'octroi du droit à l'erreur. Nous reviendrons sur cet aspect plus tard. Ensuite, pour pouvoir prendre en compte les compétences collectives, nous nous sommes appuyés sur les apports de Largier et al. (2008). Ainsi, premièrement « qui doit travailler avec qui ? » :

Extrait du carnet d'observation, discussion informelle - Juriste 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. (...) 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 »

Ultérieurement, nous nous sommes interrogés sur les moyens, les techniques, les informations, les règles etc. qui favorisent les relations entre acteurs. Et qui permettent par ailleurs un partage des expériences vécues. Nous répondrons plus en profondeur à cette question dans la section « Comment favoriser le développement des compétences collectives ? ». Toutefois, nous pouvons doré et déjà avancer deux extraits pour engager la réponse.

Extrait d'entretien - Juriste E

« (...) les bases de données, (euh), le partage collectif par les écrits parce que in fine, 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 organisée et (euh), il faut des réunions d'équipe où on s'écoute, et pas des réunions où c'est la guerre »

Extrait du carnet d'observation - 3/11/16

« Lors de notre troisième réunion concernant l'amélioration du service juridique, nous avons décidé de mettre en place un système de « plateforme » qui permettrait à chacun d'intervenir sur des situations problématiques. Cette plateforme aurait donc aussi un rôle de stockage de bonnes pratiques ou en tous cas des pratiques de résolution discutées collectivement. D'ailleurs, comme l'a dit M, cette plateforme devrait être accessible aux gestionnaires pour qu'on harmonise nos réponses et que l'on soit d'accord sur les démarches à suivre ».

Finalement, nous nous sommes demandés « quelles situations demandent à ce que l'on développe et utilise nos compétences » ? Globalement, nos observations et les entretiens avec les juristes nous ont permis de comprendre que ces compétences sont fortement utilisées lors de situations complexes. C'est le cas lors de la réorganisation du service suite à plusieurs absents par exemple, lorsqu'ils sont en sous-effectifs.

Extrait du carnet d'observation, discussion informelle - Juriste Q

« Nous utilisons ces compétences inconsciemment et constamment. Toutefois, la mobilisation de nos compétences et des compétences du groupe est augmentée dans des situations complexes, ou d'incompréhension par exemple, que ça soit au niveau des clients ou de nous mêmes. »

Extrait du carnet d'observation - 2/11/16:

« Je constate néanmoins que E et J communiquent un peu plus, alors que d'habitude, ils se contentent d'un bonjour en début de journée. On dirait que la situation améliore un peu les interactions... Surtout que D n'est pas là et que c'est elle qui devait s'occuper des indexations, du coup, tout le monde s'entraide davantage. Je sais plus ou moins comment ça fonctionne, mais c'est pas grave, ça m'a permis d'apprendre de nouvelles choses mais je le lui demanderai quand même des explications pour être sûr d'avoir bien compris ».

Ici nous comprenons que pour palier à l'absentéisme de certains juristes, quelques uns tentent d'apprendre sur le tas, et développent ainsi de nouveaux savoirs-faire. Néanmoins, l'extrait suivant ne s'accorde pas avec nos observations et pourrait influencer négativement le développement de compétences.

Extrait du carnet d'observation, discussion informelle, 6/12/16 - Juriste E

« L'absence de certains influence les conditions de travail en général, je suis plus tendue, et je suis surtout bloquée dans ma charge de travail puisque je dois faire celle des absents... Je suis fatiguée de toujours cravacher alors que tu ne sais pas si on ferait autant pour toi si tu étais absent. Enfin, je ne suis pas dans la meilleure période de ma vie non plus mais je suis démotivée. Puis souvent, c'est toujours les mêmes à qui on demande toujours plus, simplement parce que tu avances plus vite que les autres. »

Concrètement, le manque d'effectifs engendre des tensions qui entravent la coopération, tant avec les collègues qu'avec le responsable. Elles limitent les discussions entre les juristes sur les méthodes et sur les tâches elle-mêmes. Nous le verrons par la suite, cette démotivation et ces tensions vont parfois jusqu'à la détérioration de l'ambiance de travail, la perte de confiance au sein du collectif, aux conflits au sein de l'équipe.

3. Culture d'entreprise et identité professionnelle

Selon Guilhon et Trepo (2000), les organisations ne développent pas les chemins d'évolution puisqu'elles ne disposent pas des mêmes processus d'apprentissage organisationnel. Ces processus organisationnels sont fondés et implantés culturellement par les pratiques des collaborateurs. Nous verrons tout au long de ce travail que la culture d'entreprise est un élément primordial pour le développement des compétences collectives.

Dans le même ordre d'idées, le responsable qualité et formation de notre terrain d'étude s'accorde à dire que la culture de l'entreprise peut être un levier au développement des compétences collectives.

Extrait d'entretien - Responsable qualité et formation

« Ici, c'est plus de solidarité, on accepte, et tu l'as vu dans le service juridique, il y a une certaine collégialité, et on accepte de perdre, et ce n'est pas le fonctionnement habituel des entreprises, qui mettent beaucoup de responsabilités sur la tête d'un individu et ne diluent pas forcément les responsabilités dans un groupe... Mais quelque part, c'est vrai qu'ici, on va chercher moins un responsable, et on met en avant des équipes, c'est évident avec les gestionnaires car on parle d'équipe « F » par exemple. mais il ne faut pas tomber dans l'extrême inverse non plus. Il ne faut pas que les individus perdent leur identité et deviennent des numéros. »

Nous l'avons compris tout à l'heure, la culture d'entreprise est très importante et constitue le terreau du développement des compétences collectives, lorsque celui-ci est mélangé avec des individus compétents. Par ailleurs, la culture organisationnelle du droit à l'erreur semble être primordiale à l'évolution du groupe. L'extrait ci-dessous rejoint celui de notre expert en pédagogie.

Extrait d'entretien - Professeur

« 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. (...) ça n'invite pas à la prise de risque. (...) 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. »

Cette notion de « droit à l'erreur » peut être reliée à la discussion informelle que nous avons eue avec un expert RH sur la notion du « 70-20-10 » de McCall, Eichinger, & Lombardo du « Center for Creative Leadership » (1996). En effet, cette personne rejoint l'idée selon laquelle 10% de nos compétences se développent en formation, 20% via l'observation et 70% par « essais-erreurs ». Ainsi, nous percevons une fois de plus un éventuel lien entre les compétences collectives et la culture d'entreprise « test and learn ».

En outre, qu'en est-il de l'identité commune ? Le responsable qualité et formation mentionne qu'il situe tout à fait le fait que les gestionnaires de paie, par exemple, s'apparentent à une identité commune. Toutefois, il ajoute que celle-ci n'est pas assez prise en compte alors que sa reconnaissance et sa valorisation pourraient s'avérer bénéfiques aux compétences d'un groupe.

Extrait d'entretien - Responsable qualité et formation

« 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. (...) La direction ne simule pas ça »

Toutefois, lorsque nous prêtons attention à l'identité commune pour les juristes, c'est un sujet bien plus nuancé. Il semblerait que contrairement aux dits de Chedotel et Pujol (2012), cet aspect ne soit pas primordial pour tous nos acteurs.

Extrait d'entretien - Juriste M

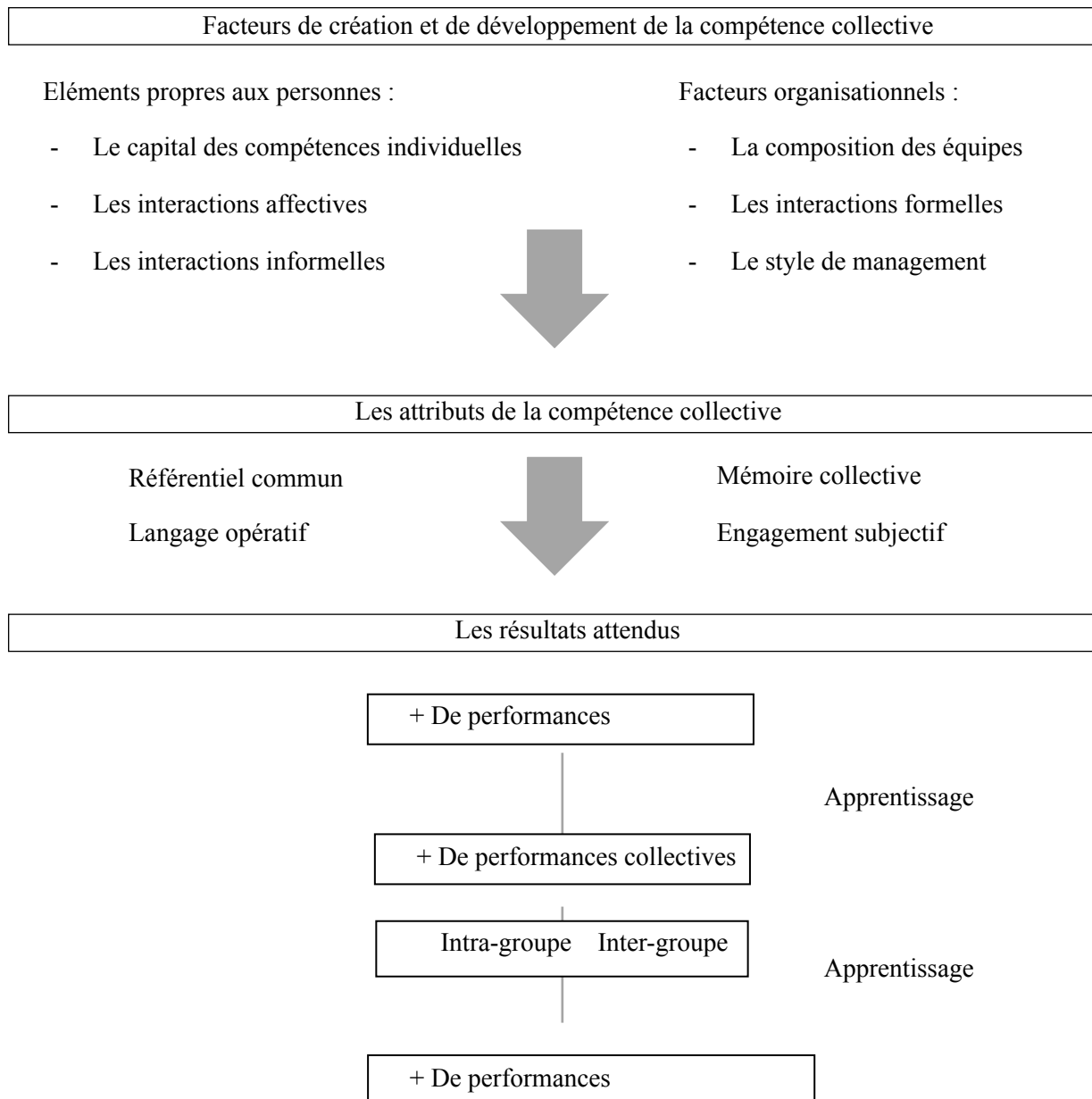
« Je pense déjà, même si ça peut paraître un peu bateau, que les fêtes du personnel permettent de créer des liens avec des gens, dans un autre contexte (...) et ça permet aussi de se remettre sur un pied d'égalité. Personnellement, ce que je ressens ici, c'est « il y a le juridique, et puis il y a les 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 ne pas qu'ils aient l'impression que l'on est au-dessus d'eux, mais que l'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. »

Finalement, en s'appuyant sur Arnaud (2016) nous avons cherché à comprendre le sens que nos intervenants donnent à leurs actions, à leur travail, aux interactions et à l'organisation. L'auteur renseigne le fait qu'en concevant ces questions identitaires, nous nous plongeons dans les conditions qui expliquent l'engagement et la subjectivité des juristes dans les dimensions collectives du travail.

En se référant aux entretiens et à nos observations, nous avons pu concevoir une variabilité de ces sens en fonction de l'ancienneté, de la conception du travail, des valeurs professionnelles mais également de l'épanouissement des interviewés. Toutefois, la plupart des juristes interagissent et oeuvrent pour l'intérêt collectif, cette orientation « client » peut constituer une compétence collective idéale. Elle serait idéale dans le sens où nous observons que certains travaillent plus pour des raisons alimentaires, et rendent parfois difficile la coopération avec d'autres juristes sur des projets communs. Ceci influence aussi la motivation des collègues. À côté de cela, nous décelons à travers diverses discussions informelles que la majorité des juristes ressent le besoin d'être plus valorisée et reconnue pour améliorer leur travail.

4. Les interactions entre juristes

Pour articuler cette section, nous nous appuyons sur le schéma réalisé par Krohmer et Retour (2011) qui reprend les facteurs de création et de développement d'une compétence collective et ses attributs expliqués plus en détails dans la section théorique « définition ». Ce dernier nous permet également de dresser un premier aperçu des résultats escomptés de la gestion d'une telle compétence.



Pour rappel, nous avons évoqués les « éléments propres aux personnes » dans la section précédente. Ainsi, chaque juriste est pourvu d'un diplôme universitaire en droit, ou d'une expérience juridique « sur le tas ». Chacun dispose d'expériences et d'un parcours tout à fait différent.

Ensuite, nous avons compris que les juristes interagissent tant pour faire face à des situations problématiques que pour travailler quotidiennement.

Au-delà de ces échanges, les collaborateurs discutent en réunion. Ces réunions sont organisées chaque semaine et réunissent le responsable et l'ensemble des juristes. Des interactions plus « formelles » ont également lieu lors de la confection des formations par exemple. Ces interactions permettent également aux juristes de se maintenir à jour en confrontant leurs idées et en échangeant sur leurs pratiques.

Dès lors, nous situons une première caractéristique des compétences collectives à savoir, le référentiel commun. En effet, les juristes détiennent une compréhension commune, ou du moins une capacité collective à comprendre les demandes de clients. Cette capacité s'opère tant au niveau des actions individuelles que des actions menées collectivement. Nous l'avons vu, l'équipe juridique limite les zones d'incertitude en échangeant sur les problèmes rencontrés. L'extrait du carnet d'observations ci-dessous mentionne la difficulté de concevoir la véracité et la fiabilité des informations fournies par les clients.

Extrait du carnet d'observation - 15/12/16

« B. fut embêtée aujourd'hui par le manque de précision de certains clients. Parfois, le juriste reçoit un employeur pendant plus d'une heure, il établit les documents, lui fait part des aides qu'il est en mesure de toucher, il rédige les documents relatifs à celles-ci etc. jusqu'au moment où, le client mentionne « un pseudo-détail » sur sa situation qui bouleverse l'entièreté des informations travaillées et transmises. Aujourd'hui, c'était le cas d'un homme constituant une entreprise de construction désireux d'engager une personne en cdd, à temps partiel (...) Depuis, lors d'une réunion du service, B. a discuté avec ses collègues de cette mésaventure. Chacun a exprimé des situations similaires vécues, ce qui a abouti à une décision commune sur la façon de « soutirer » les vraies informations de client. Ensemble, ils ont constitué un outil de vérification et de suivi de toutes les informations reçues par les clients. »

Extrait du carnet d'observation - 6/10/16

« Aujourd'hui, un client s'est plaint de ne pas avoir reçu toutes les informations nécessaires sur sa situation, notamment à propos des aides à l'emploi. Cette situation a aussi été engagée lors d'une réunion, et dans le cadre de l'amélioration du service. En effet, une fiche synthétique reprenant toutes les informations à parcourir avec les nouveaux employeurs est à compléter. La fiche permet clairement d'harmoniser les services, et prémunissent les juristes sur ce genre de problème. »

Concrètement, la fiche synthétique utilisée dans le cadre de l'amélioration du service constitue un premier élément du référentiel opératif commun. Elle a été créée collectivement sur base des représentations de chaque juriste, ainsi elle permet d'indiquer les tâches effectuées de celles qui ne le sont pas encore. Cet outil est utile tant pour les juristes afin de se prémunir des plaintes et des « pseudos-oublis », que pour l'interaction avec le service nouveau dossier qui perçoit l'avancée du travail. Très clairement, nous concevons qu'à la suite des mises en commun d'expériences et des partages de vécus, le collectif s'est accordé sur une harmonisation des services, des techniques de compréhension, etc.

Ensuite, comme mentionné préalablement, les juristes disposent chacun de préférences et de domaines de prédilection en matière de droit social. Ainsi, au fil des expériences surviennent parfois des interrogations. Dès lors, les juristes n'hésitent pas, que ça soit en étude, au téléphone ou en clientèle à s'interroger les uns les autres pour répondre correctement aux clients. Cette collaboration et ce partage de connaissance permet à chacun d'évoluer dans des matières qu'il maîtrise moins. Là encore, nous situons la présence d'un patrimoine collectif basé sur le partage d'expériences. Parfois, dans des cas plus rares, certains juristes renvoient le client vers un des collègues pour qu'il puisse régler une situation.

Extrait du carnet d'observation, discussion informelle - Juriste H

« H. est la plus nouvelle dans le service, elle pense que l'interaction et l'entre-aide entre les juristes lui ont permis d'augmenter considérablement ses connaissances et son aisance avec les questions des clients. D'ailleurs, elle continue souvent à solliciter ses collègues pour recevoir des explications voire des confirmations. Il lui arrive souvent de mettre en attente un client pour pouvoir se renseigner sur sa demande. Évidemment, elle a des affinités avec certains, plus qu'avec d'autres pour poser ses questions. Mais globalement, l'ensemble de l'équipe œuvre vers la qualité des services, et par conséquent, accepte qu'elle pose ses questions. »

De plus, nous l'avons vu, lors des réunions hebdomadaires chacun partage un cas problématique et les difficultés qu'il a éprouvé pour résoudre la situation. Dans la majorité des cas, un écrit reprend les éléments importants de la réunion et est envoyé sur la boîte mail de chacun. Cette pratique permet également de développer le patrimoine collectif du service, et par conséquent, de renforcer le référentiel opératif commun.

Pareillement, lorsque des collègues donnent une formation sur un sujet, ceux qui le souhaitent peuvent y participer, pour autant que F., le responsable juridique, n'y voit aucun inconvénient vis-à-vis de l'organisation du travail. Cette pratique permet là aussi de partager et de transmettre des compétences. En discutant avec deux juristes nous avons également appris qu'en plus de l'acquisition des compétences « théoriques », ils s'imprégnaient les uns des autres de la façon de donner les formations. Selon le responsable juridique, ces formations correspondent au meilleur moyen d'entretenir les connaissances des juristes et de leur permettre d'établir des allers-retours avec la réalité externe des clients.

Extrait du carnet d'observation - 14/11/2016

« F., le responsable, a élaboré le planning des formations du semestre prochain et s'est mis avec J. pour donner une formation sur une matière avec laquelle il n'est pas à l'aise. Il m'a clairement dit que ça serait la meilleure façon de pouvoir en apprendre davantage sur la matière. »

Bref, au fil de notre récolte d'informations, nous percevons clairement des éléments relatifs à la mémoire collective. Ce concept est l'un des attributs de la compétence mentionné préalablement par Retour (2005). L'expérience accumulée par les juristes au sein du secrétariat social mais également au fil de leurs emplois passés, est transmise au membre du service juridique. Dès lors, grâce aux communications formelles et informelles, à leur coopération et à leur pratique, chacun consacre un petit peu de son savoir individuel au profit de l'équipe.

La transmission des savoirs et des expériences qui s'opère au sein des juristes en est une preuve. Cette mise en commun de savoirs enrichit la mémoire collective. Par ailleurs, la confrontation de ceux-ci notamment en réunion permet aussi d'aboutir à de nouvelles situations. L'extrait ci-dessous en est l'exemple :

Extrait du carnet d'observation - 26/10/16

« En réunion tout à l'heure, il y a eu une petite tension entre deux juristes. Les deux sont très calés sur une matière mais se contredisaient suite à une nouveauté découlant de la réforme Peeters. En gros, ils se sont un peu pris la tête les 3/4 de la réunion là-dessus pour au final trouver une autre position que celle détenue par chacun »

Ensuite, et nous en discuterons lors des interactions inter-services (cf. §4.1.1), au sein du service juridique figure un langage opératif commun. En effet, ayant les mêmes pratiques du métier, presque la même formation, les juristes collaborent entre eux en utilisant des abréviations. Beaucoup d'abréviations se sont transmises par les explications des anciens aux nouveaux. Celles-ci débouchent sur un sentiment d'appartenance au groupe qui permet par ailleurs de créer une identité relativement forte au niveau du service. Cette identité juridique les distingue quelque peu de celle des autres qui « ne parlent pas » ce même langage. Leur langage permet par ailleurs de gagner du temps et de l'efficacité dans les interactions, puisque chacun comprend de quoi il s'agit. Par contre, nous le verrons plus tard, ce langage commun n'est pas toujours positif pour les gestionnaires qui semblent parfois être perdus. Cependant, nous le verrons plus en profondeur par la suite, l'extrait d'un manager externe à l'entreprise permet de concevoir l'idée selon laquelle l'explication de ce qui semble « aller de soi » peut générer de nouvelles idées.

Extrait d'entretien - Creative Manager

« (...) 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 »

Quant à l'efficacité du groupe, nous avons également revu le réaménagement et l'harmonisation des intitulés des documents enregistrés dans les outils de travail du service. En effet, suite à la demande de différents membres du groupe, l'équipe s'est mis d'accord sur un intitulé commun permettant là aussi de gagner en temps et en efficacité lors des recherches.

Par ailleurs, si nous continuons sur les attributs mentionnés par Krohmer et Retour (2011), nous pouvons également discuter de l'engagement subjectif. Cette caractéristique se démontre par le fait que chacun tente de faire pour un mieux et de faciliter le bon fonctionnement de l'équipe. Il s'agit certainement de la caractéristique la plus nuancée au sein de nos interviews et observations.

Extrait d'entretien - Juriste 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. »

Extrait d'entretien - Juriste E

« Non, je crois qu'il y en a qui viennent juste (silence), c'est juste alimentaire (quoi), ils 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. »

Extrait d'entretien - Juriste M

« (...) 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. »

4.1.1. Les interactions entre juristes et les autres services

Nous avons vu avec Retour et Krohmer (2011), que la gestion des compétences collectives peut dépasser le plan individuel et organisationnel pour aboutir à inter et intra-groupe. Ainsi, pour discuter des compétence collectives inter-services, nous pouvons mentionner par exemple la mise en place d'un agenda partagé entre le service juridique et le service « nouveau dossier ». Celui-ci a pour objectif d'anticiper la charge de travail mais permet aussi aux juristes de se renseigner sur les spécificités de la commission paritaire dont il sera question.

Outre ce dispositif, nous avons eu l'opportunité de récolter l'avis des juristes et des gestionnaires sur l'interaction et les missions qu'ils ont en commun. Une fois de plus, de nombreux facteurs sont à mettre en avant pour expliquer les différentes conceptions. Cependant, globalement, chacun tente de travailler au mieux pour coopérer et influencer positivement le résultat de leur collaboration.

Extrait d'entretien - Juriste H.

« Enfin j'ai pas une sensation de compétition avec les autres groupes, j'ai plutôt un sentiment de collaboration et de coopération.(...) Mais je pense qu'entre chaque départements, 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. (...) En termes de compétences, il n'y a pas les mêmes connaissances, je dirai que ça doit être adapté si on veut me connecter à d'autres personnes. Les personnes des autres services 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... »

Par ailleurs, il est intéressant de constater qu'en date du 23 septembre 2016, une réunion inter-service à laquelle nous avons assisté, présentait un nouveau logiciel commun à tous, facilitant la recherche et le travail de chaque salarié, et de chaque département.

Au même titre que Dupuich (2011), nous considérons qu'il y a une compétence collective lorsque nous observons l'utilisation collective d'informations détenues par divers individus qui entraîne l'action collective. Par ailleurs, la coopération et l'interaction entre le service « nouveau dossier » et le service juridique est indispensable puisque les deux sont interdépendants. Le premier intervient souvent auprès des juristes pour recevoir des informations juridiques et pour réaliser les documents légaux. Tout comme les gestionnaires de paie qui sont également liés aux juristes. Ceux-ci sont fréquemment en communication avec les juristes pour recevoir des informations juridiques.

L'ensemble des services dont il est question oeuvre vers les mêmes objectifs, à savoir : un dossier parfaitement constitué, la transmission de toutes les informations utiles à la bonne gestion des dossiers, et par conséquent, la satisfaction des clients. Chez les gestionnaires de paie chaque dossier se voit attribuer une « équipe » spécifique pour répondre aux besoins et interrogations.

Le responsable formation et qualité nous explique que cette organisation permet d'éviter des erreurs à long terme, ce fonctionnement ne semble pas être commun dans tous les secrétariats sociaux.

Extrait d'entretien - Responsable qualité et formation

« 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... (...) y a un max d'échanges, 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. »

Parallèlement, nous constatons lors de nos observations qu'un dossier peut être géré par de nombreux acteurs de services différents. Dès lors, nous faisons face à une complémentarité des compétences de chacun pour aboutir à un résultat optimal. Toutefois, si la combinaison des compétences individuelles des employés provenant de services distincts est essentielle, ces derniers ne semblent pas se sentir responsables des actions effectuées par les autres services.

Extrait d'entretien - Juriste M

« (...) 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, (...) ici, on a plus tendance à se renvoyer la balle, et on prend trois plombs à savoir qui c'est. (...) 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. »

Néanmoins, nous observons que le juriste interrogé ci-après tient un avis plus nuancé sur la « chasse au responsable » qui semble parfois pesante mais quelque peu utile :

Extrait d'entretien - Juriste D

« (...) ça dépend qui reçoit la plainte, t'en as qui ne réagisse 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, il 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 savoir qui a fait la connerie, à mon avis parce qu'il doit rendre des comptes en haut aussi... (...) 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. (...) 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. »

Finalement, que ça soit au niveau des responsabilités, des plaintes ou simplement de l'appartenance professionnelle, nos observations nous ont fait comprendre qu'il y avait une sorte de scission entre le service juridique et celui des gestionnaires.

Extrait d'entretien - Juriste E

« Ca 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. Ca vient d'une espèce de jalousie, parce qu'on a quand même un traitement.. Clairement c'est un problème de direction. »

5. En guise de synthèse pour le service juridique

Pour synthétiser les compétences collectives au sein du service juridique, nous avons adapté le tableau de Guilhon et Trepo (2000). La version originale de ce dernier est jointe en annexe 2.

Quid de la coopération des acteurs ?	La coopération des juristes est valorisée, notamment par les pratiques du responsable. De nombreuses activités requièrent un travail de groupe, souvent en binôme. Ce travail s'effectue davantage en intra qu'en inter-service. Néanmoins, les habitudes démontrent qu'en cas de situation complexe, l'ensemble des collaborateurs coopèrent. La coopération est ancrée dans les pratiques du service juridique.
Acteurs ont-ils intérêt à coopérer ?	Aucune procédure n'est mise en place pour valoriser ou évaluer formellement les compétences collectives. Toutefois, en mentionnant les points de prédilection, le responsable peut jauger des profils qui aboutissent à un meilleur résultat collectif. Seules les évaluations de formation peuvent donner des indications sur la performance du collectif.
Acteurs ont-ils envie de coopérer ?	La coopération s'effectue habituellement sur base volontaire. Toutefois, les travaux collectifs imposent parfois la collaboration de deux acteurs. Globalement, les juristes oeuvrent vers l'intérêt collectif, pas uniquement celui du service mais bien celui de l'ensemble de l'organisation. La coopération permet d'alléger la charge de connaissance et permet d'acquérir une certaine rapidité d'action.
Acteurs savent-ils coopérer ?	<p>Les acteurs ont des savoirs proches, évidemment la personnalité joue un rôle dans le « savoir coopérer ». Certains ont plus de mal à coopérer que d'autres, dans ce cas, le manager n'hésite pas à les laisser travailler individuellement. Le manager estime qu'un travailleur forcé à coopérer n'aboutira pas à de bons résultats.</p> <p>L'espace de travail est propice aux interactions puisque tout le monde travaille en open space. D'ailleurs, la plupart des communications s'effectue oralement au risque de perdre les traces des discussions.</p>

Par ailleurs, nous utiliserons dans cette section les apports des experts interrogés. Ceux-ci nous permettront de réaliser une synthèse des caractéristiques constitutives et bénéfiques au développement des compétences collectives. Enfin, nous tenterons de répondre aux interrogations que nous nous sommes posées tout au long de la rédaction de ce travail.

5.1. Quid des collaborateurs

Nos observations et entretiens nous ont démontrés que la personnalité des membres d'un collectif pouvait jouer sur le développement des compétences collectives. À plusieurs reprises nous avons constaté qu'un juriste n'était pas volontaire pour travailler en groupe. Au fil du temps nous avons compris que cet isolement n'était pas dû à un manque de volonté mais plutôt à sa personnalité. Outre la personnalité, l'environnement organisationnel influence les interactions des individus, les compétences individuelles et les compétences du collectif.

Extrait d'entretien - Expert en pédagogie

« 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 donc collectivement, et ça va dans les deux sens. C'est une espèce de danse en fait, si vous êtes dans un environnement qui ne vous autorise pas à l'erreur, et bien, finalement ça impacte les compétences individuelles et collectives, oui, clairement... »

Il est aussi intéressant de mentionner que les outils ont un impact également. Contrairement à ce que nous avons évoqué dans la partie théorique, les nouveaux moyens de communication ne semblent pas améliorer la communication et par conséquent le développement des compétences collectives.

Extrait du carnet d'observation, discussion informelle - Juriste D

« Les outils de recherche tel qu'internet diminuent 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 »

Par ailleurs, les compétences collectives découlent des interactions entre les individus. Ces interactions représentent la synergie d'une équipe et l'implantation d'une culture forte. Concrètement, dans le cas étudié, nous remarquons une différence entre les interactions intra-service et inter-service. Toutefois, l'apprentissage est omniprésent, que ça soit dans les échanges au sein du même service qu'entre départements. De plus, les situations conflictuelles permettent d'accroître l'apprentissage et la recherche collective de solution.

Extrait d'entretien - Expert en pédagogie

« Je peux vous dire on apprend même des fournisseurs, des collègues etc. En fait pour moi on est toujours en apprentissage. (...) 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 enrichit tout le temps nos relations et nos compétences propres. (...) et c'est justement la multidisciplinarité dans leurs compétences qui est intéressante. (...) Vous apprenez parce que vous êtes confrontés, confronté à un problème par exemple. Sinon vous n'apprenez pas finalement, et le groupe n'évolue pas. (...) mais souvent justement, 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. (...) 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 crispier et ça c'est une compétence. »

Ensuite, l'expert repris ci-dessous nous mentionne que les compétences développées collectivement influencent les compétences individuelles de chacun.

Extrait d'entretien - Professeur

« Enfin, 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 »

Lorsque nous nous sommes posés la question du transfert des compétences collectives, nous avons récolté des avis très intéressants. Ceux-ci oscillent entre le transfert d'un bagage collectif approprié individuellement et l'amélioration de savoirs-faire.

Extrait d'entretien - Responsable qualité et formation

« Je ne pense pas qu'une compétence acquise par des interactions soit transportable, mais que celle-ci puisse emmener des compétences qu'elle a développé collectivement, elle va partir avec une partie de compétences qu'elle a développé grâce aux interactions avec ses collègues. (...) Et puis pas toujours évident d'identifier les compétences collectives, déjà au niveau individuel c'est un travail compliqué. Aussi c'est toujours un peu risqué de figer les choses, mais collectivement c'est encore plus complexe me semble-t-il. Et puis mesurer les compétences collectives c'est risqué et compliqué aussi... Imagine 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 ça risque d'être malsain »

Extrait d'entretien - Juriste H.

« Elles peuvent être évaluées, en pointant les résultats d'un service, ce qui a été accompli, grâce à quoi, comment, ce qui a été mis en place etc. »

Toutefois, les avis sur l'évaluation des compétences collectives divergent notamment par rapport à la possibilité, ou non, de les figer au sein d'un référentiel de compétences. Selon la majeure partie de nos intervenants, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ne disposerait pas encore d'un outil permettant de prendre en compte le dynamisme et la mouvance de ces compétences collectives. Seul l'extrait ci-dessus nous présente un avis différent :

Extrait d'entretien - Professeur

« le pas à faire pour les compétences collectives, je n'ai pas l'impression qu'il soit si difficile. Mais pour revenir sur la dimension du référentiel compétences individuelles et compétences collectives, ce que l'on observe beaucoup depuis 10 ans, c'est que dans le référentiel des compétences, on observe des critères qui renvoie 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 (...) Vous trouvez beaucoup sur les fiches de CI, des gens qui ne travaillent pas avec le client, mais qui intègre une dimension compétence comportementale. (...) c'est la décennie 2000 globalement qui a vu s'intégrer ces référentiels avec des dimensions comportementales donc un petit peu collective. 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. (...) 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 compétence collective pour un collectif de travail défini. »

Extrait d'entretien - Creative Manager

« (...) Il faut que le mode d'évaluation soit en cohérence avec le mode de fonctionnement (...) 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. (...) 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. »

De ce fait, pour établir un lien avec Richebé (2007) cité dans Cavestro et al. (2007), les référentiels de compétences collectives ont quelques limites. La première réside dans la complexité d'évaluer et reconnaître les individus pour des réalisations et contributions collectives. La seconde est relative à la difficulté de figer des savoirs, savoirs-faire et savoirs-être liés à des échanges et des interactions informels.

Néanmoins, l'ensemble de nos intervenants s'accordent à dire qu'il faut garder une évaluation et une base de référence des compétences individuelles. L'idée est alors d'enrichir la « GPEC » en complétant cet aspect individuel par l'aspect collectif des compétences. Le tout pour permettre une articulation du point de vue individuel et collectif afin d'autoriser le développement de compétences collectives et la promotion de situations interactives, collaboratives, d'échanges etc. Subséquemment, la cohérence entre le mode de fonctionnement de l'entreprise et son système d'évaluation est primordiale. Le caractère dynamique de ces compétences donne lieux à une sorte de boucle qui attribue des pertes et des gains de compétences à une équipe. De ce fait, il nous semble intéressant de partager ces quelques avis supplémentaires à propos du transfert et de la transmission des compétences collectives :

Extrait d'entretien - Juriste H.

« Quand quelqu'un part d'une entreprise, Il va transposer les compétences collectives 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 compétences collectives. (...) 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. »

Extrait d'entretien - Responsable qualité et formation

« Il y'a des domaines tellement compliqués, que parfois quand une personne part, l'équipe ne fonctionne plus. (...) donc on doit voir comment on peut la remplacer d'une manière ou d'une autre. »

Extrait d'entretien - Expert pédagogique

« (...) C'est uniquement le cas s'il est remis en situation avec ses collaborateurs. 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 mouvements ; j'ai un collègue qui s'en va, je perds des compétences, j'en ai un qui arrive j'en gagne, je parle en compétences collectives. 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. »

Extrait d'entretien - IDCoach

« Je pense que les compétences 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, 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. »

5.2. Quid du manager

Le savoir collectif, au même titre que les compétences individuelles doivent faire l'objet d'une attention particulière, notamment en termes de pérennité. En effet, la gestion de ces compétences est étroitement liée à celle des carrières. D'où l'importance, en tant que manager de veiller au développement des compétences collectives.

Commençons tout d'abord par exposer l'extrait ci-dessous qui mentionne l'importance d'une prise de conscience de la direction et des managers vis-à-vis du collectif et de ses compétences :

Extrait d'entretien - Juriste H

« 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. »

Extrait du carnet d'observation - Discussion informelle avec un RH

« D'ailleurs, le manager dispose d'un rôle fondamental et s'apparente au gardien de la cohérence. Il prend également en charge l'identification des forces présentes au niveau organisationnel. Il identifie aussi les gaps entre ce qui est là aujourd'hui et ce qui devrait être là pour être plus performants. »

Le style de management semble être un facteur très important pour le développement des compétences d'un collectif de travail. Nous l'avons vu, le responsable juridique semble favoriser son développement par la mise en place de diverses pratiques expliquées préalablement. Toutefois, notre juriste M stipule qu'il n'est pas possible, selon elle, de forcer les gens à travailler ensemble, la seule chose à faire, c'est d'informer et d'engendrer une prise de conscience de l'intérêt du collectif.

Extrait d'entretien - Juriste 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 n'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... »

Par ailleurs, de nombreux éléments découlent du manager et de ses actions. L'un d'eux, exposé dans l'extrait ci-dessous, nous permet de comprendre que la répartition équitable des tâches est importante pour permettre au collectif d'évoluer.

Extrait d'entretien - Juriste 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. »

Extrait d'entretien - Expert en pédagogie

« (...) 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 ?' ».

Outre ces aspects, l'intervention ci-dessous permet de concevoir l'idée que les compétences managériales prônent sur un type de management défini.

Extrait d'entretien - Creative Manager

« J'ai l'impression que ce n'est pas obligatoirement un type de management mais plutôt des compétences d'un 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 est posée, 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. »

Extrait d'entretien - Expert en pédagogie

« les « capacités » c'est le cran d'après les compétences. (...) En réalité, le « pouvoir d'agir », c'est-à-dire, la réaction de notre interlocuteur motive ou, nous limite dans le développement de telles compétences. (...) 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 « capacité ».

Suite à ces extraits, nous abordons la notion de « capacités », dans le sens de la création d'une dynamique pour développer le bien commun. Les compétences collectives évoluent dans un écosystème où le collectif et l'individu raisonnent en permanence les uns sur les autres. Dès lors, l'entreprise, si elle est apprenante sera davantage propice à retrouver dans son sein des compétences dynamiques, modernes, qui ne cessent d'évoluer.

Subséquemment, une juriste s'accorde à dire que dans beaucoup d'organisations, malgré les outils que nous avons à disposition, nous constatons un « effritement » du collectif. L'isolement, l'individualisation, l'absentéisme, le turnover etc. sont d'actualité, tout cela affecte le collectif et le bien-être de chacun. Au même titre que deux de nos experts interviewés, la juriste mentionne dans ce sens l'importance de la prise en compte et de l'investissement à faire dans le collectif. Ceci peut faire lien avec l'importance de la structure et des moyens disponibles pour valoriser réellement le collectif.

Extrait d'entretien - Creative manager

« (...) comment la structure peut soutenir les pensées jusque dans les actes les plus concrets qui sont « 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 ne privilégient pas le collectif, ils 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. »

« (Pour reconnaître et valoriser les compétences collectives, il faut) leur laisser du temps, de la place, avoir des espaces qui leur permettre ça, concrètement. 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. (...) 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. »

Par ailleurs, le manager pour arriver à développer les compétences de son équipe, se doit, selon le responsable qualité et formation de notre terrain, de communiquer :

Extrait d'entretien - Responsable qualité et formation

« 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. »

L'intervenant ci-dessous pratique un management « holistique » au sein de sa société. Ce dernier prône cette tendance à constituer des ensembles qui sont supérieurs à la somme de leurs parties, au fil de l'évolution de l'entreprise, elle-même forgée par le collectif. Il nous fait part de l'importance qu'il attribue à la redondance des explications pour permettre la création de nouvelles idées.

Extrait d'entretien - Manager (holisme)

« (...) 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. »

Par ailleurs, l'aspect formation semble être un élément très important dans le développement des compétences d'un groupe. Le responsable qualité et formation témoigne du fait que pour améliorer la qualité des collaborations et des interactions entre les gestionnaires de paie, il faut les former sur divers terrains pour qu'ils comprennent l'essence même de ce qu'ils font.

Extrait d'entretien - Responsable qualité et formation

« J'essaie d'être systématique, en leur disant que tous les mois ils seront former sur l'actualité, 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 changées, ils en seront quand même informer, mais dans une démarche positive. (...) 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. »

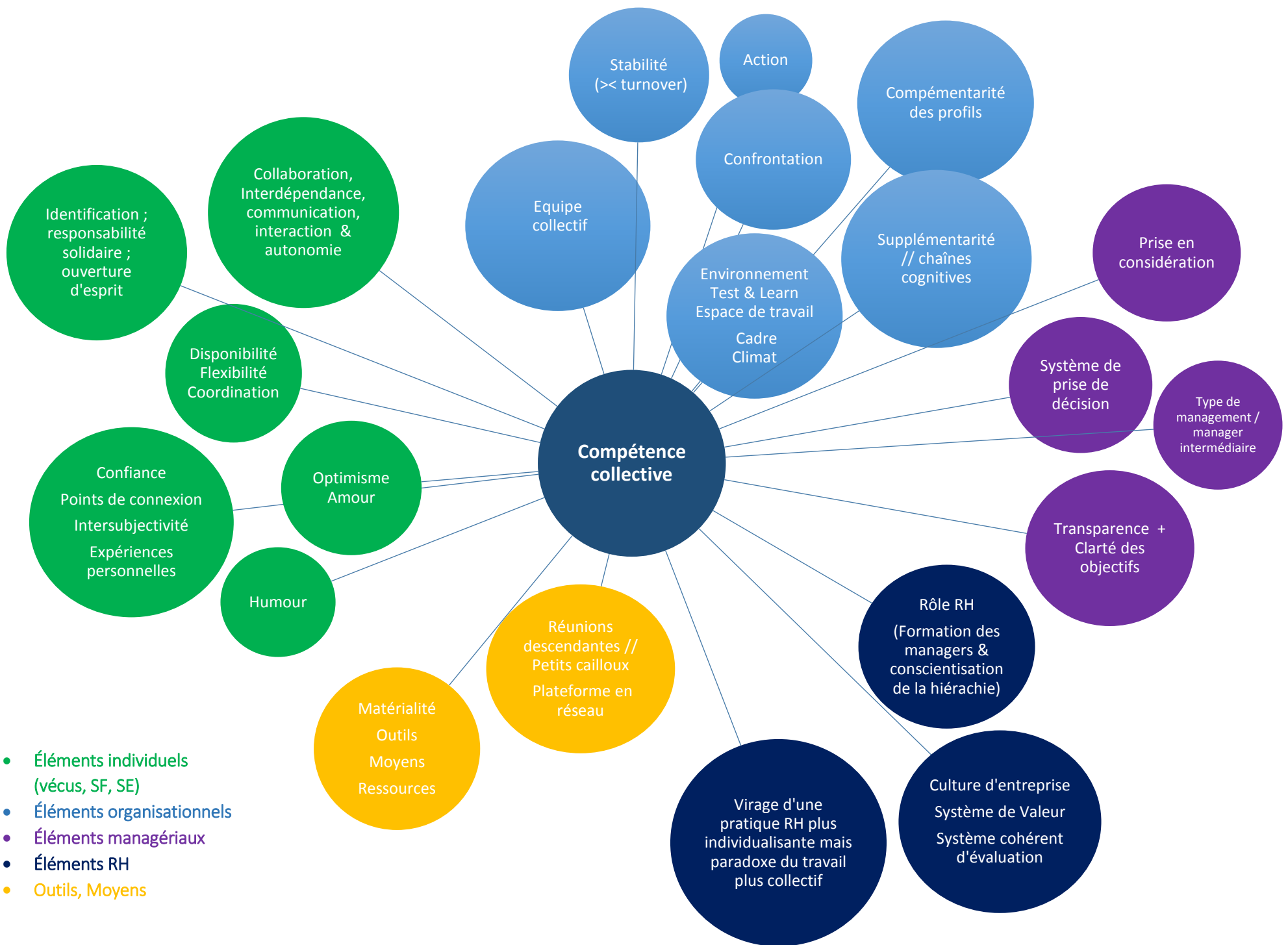
En plus de cela, ce responsable atteste de l'importance d'une documentation physique ou électronique permettant aux gestionnaires de trouver rapidement des informations. Il faut pouvoir donner aux collaborateurs les moyens de travailler correctement ensemble. Il signale également l'utilité d'un carnet de suivi pour gérer collectivement les dossiers. Cet aspect se retrouve également au sein du service juridique qui dispose d'un bon nombre de ressources physiques et électroniques.

Extrait d'entretien - Responsable qualité et formation

« (...) 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. (...) c'est un tout nouvel outil, c'est essayer que les infos se gardent, c'est important aussi dans les relations avec les juristes, on constate que parfois, les gestionnaires ne sont pas au courant de modalités que le juriste a fourni donc le client revient vers le gestionnaire pensant qu'il est au courant (...) Je pense que la constitution de base de donnée est un moyen direct de favoriser ça aussi. »

5.3. Mesure et synthèse

Enfin, nos entretiens et nos lectures nous ont permis de concevoir les diverses dimensions liées au concept de « compétences collectives ». Le schéma ci-dessous découle des interviews réalisées et des observations, tout ceci nous permet de réaliser une synthèse opératoire des éléments constitutifs d'une compétence collective. En outre, il nous permet aussi d'opérer une comparaison avec les faits établis dans notre partie théorique. Concrètement, l'ensemble des éléments ont été regroupé par thématiques afin d'optimiser la clarté de ceux-ci. Toutefois, il est évident que tous ces éléments sont inter-reliés.



Par ailleurs, en se focalisant sur l'ouvrage de Krohmer (2004) et sur les apports de nos intervenants, nous pouvons désormais réunir les divers avis concernant la mesurabilité des compétences collectives.

Extrait d'entretien - Professeur

« C'est assez difficile (de mesurer ces compétences), 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 compétence collective. 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. (...) bien spontanément c'est pas très compliqué de concevoir que ces différents éléments facilitent le travail quotidien, et donc créent un 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 »

Concrètement, cette thématique sur la mesurabilité des compétences collectives semblent être la plus complexe. D'une part, certains intervenants mentionnent le fait que nous ne disposons pas encore à l'heure actuelle d'outils permettant de mettre en avant les résultats concrets de ces compétences. De l'autre, quelques intervenants mentionnent que les mesurer aurait un côté pervers qui serait paradoxal à l'efficacité que nous cherchons lorsque l'on développe de telles compétences.

6. Quel(s) impact(s) ?

Si nous prenons l'exemple du service juridique en lien avec les interviews, nous constatons que les compétences collectives engendrent un réel gain de productivité, de qualité, de performance, mais influence aussi la marque employeur. Concrètement, comprendre le fonctionnement, les objectifs et les valeurs d'une activité commune permet à l'équipe de travailler plus ensemble, donc de faire évoluer son efficience.

Extrait d'entretien - Juriste H.

« Je pense que c'est quelque chose de très chouette sur quoi on devrait se pencher un maximum un peu partout pour essayer de faire ressortir du groupe tout le potentiel qu'il a. (...) 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 (silence) on gagnerait à le faire pour moi. Pourquoi ? Pour le bien-être de tous, que eux se sentent mieux personnellement dans leur job, tant dans le sentiment d'appartenance au groupe que 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 et pour l'épanouissement en général des gens. »

L'extrait ci-dessus démontre l'intérêt d'une pratique de développement des compétences collectives, selon les juristes. Il semblerait qu'ils y voient un réel intérêt pour leur vie professionnelle mais également pour leur bien-être, leur sentiment d'appartenance, leur épanouissement et leur valorisation personnelle.

Par ailleurs, les intervenants entendus s'accordent aux dires des auteurs cités dans notre partie théorique. Le développement et la prise en compte des compétences collectives ont un impact positif pour l'entreprise, les individus et l'équipe.

Extrait d'entretien - Juriste 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 apportent 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. La performance de l'entreprise s'en ressentira car plus les gens sont motivés, plus ils bossent et mieux ils bossent. On ne 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. »

Extrait d'entretien - Expert en pédagogie

« (...) un enjeu pour votre employabilité de demain et donc votre intégration dans la société. »

Extrait d'entretien - Creative manager

« (...) 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 (...) »

D'ailleurs, en plus de tirer l'organisation vers davantage de productivité, nous sommes certains que l'identification de compétences collectives « idéales » voire « cibles » est bénéfique pour l'entreprise. Concrètement, cette identification va induire des changements chez les collaborateurs. Ainsi, l'entreprise se dotera de moyens pour réduire petit à petit l'écart entre la réalité et les compétences qu'elle souhaite atteindre. En mentionnant l'idée que le développement des compétences collectives a un impact sur l'individu, nous faisons un parallèle avec l'induction de changements comportementaux. En effet, en connaissant les compétences acquises et celles à pourvoir, l'individu peut constater son alignement ou non, vis-à-vis des compétences organisationnelles attendues.

De plus, il est intéressant de se pencher davantage sur la question de la « rétention du personnel ». Celle-ci peut être préoccupante pour notre organisation compte tenu des compétences de ses membres. En effet, la prise en compte des compétences collectives permettrait de valoriser l'utilisation des compétences des groupes et de chacun. Cet élément relatif à la valorisation du potentiel semble être fortement recherché dans le bien-être et la motivation professionnelle des juristes. D'ailleurs, la notion de la mesurabilité du potentiel individuel mais aussi collectif est à exploiter pour pouvoir faire grandir l'organisation. De ce fait, cette thématique serait peut-être à prendre en compte lorsque nous nous interrogeons sur la fidélisation des individus au sein d'une entreprise.

Par ailleurs, le responsable qualité et formation stipule les effets positifs qu'engendrerait une reconnaissance des compétences collectives sur l'organisation et les individus eux-mêmes. Toutefois, il se pose la question de savoir si, au même titre que l'évaluation des compétences individuelles, un tel processus engendrerait une demande de promotion de la part des équipes ?

Extrait d'entretien - Responsable qualité et formation

« Un impact positif, ça renforcerait le sentiment d'appartenance de l'équipe, une certaine fierté par cette valorisation. Cela rendrait, ça les renforcerait dans la résolution de problème, je pense qu'ils seraient (silence) 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, comme une augmentation... Donc je ne sais pas ce que ça donnerait avec une évaluation des compétences des équipes elle-mêmes. »

Afin de conclure cette section, nous pouvons mettre en avant des compétences collectives idéales telles que la « collaboration » que nous avons majoritairement évoqué; l'orientation client qui doit faire sens pour le collectif afin que l'équipe oeuvre vers un objectif concret; la flexibilité des collaborateurs et du fonctionnement de l'entreprise; l'innovation; la résolution de problème allant de pair avec l'identification des objectifs collectifs généraux de l'entreprise, à savoir : satisfaire le client en l'accompagnant dans toutes les démarches relatives à l'engagement. D'ailleurs, cette identification du business de l'entreprise est importante pour pouvoir orienter les individus et leur travail collectif. C'est à partir de là que nous pouvons comprendre l'intérêt de travailler de façon plus collective.

7. Comment favoriser le développement des compétences collectives ?

Très clairement, nous avons évoqué de nombreux extraits qui mentionnent qu'avant toute chose, l'environnement doit permettre le développement des compétences. Notre expert en pédagogie, au même titre que notre professeur, a évoqué le « Test & learn » pour mentionner qu'il était opportun de travailler dans une entreprise qui octroie l'essai et l'erreur pour nous faire évoluer.

La confiance au sein de l'équipe influence également la notion de compétences collectives. Le tout est de trouver un juste milieu pour que cette confiance soit bénéfique au développement du groupe et aux évolutions de chacun.

Extrait d'entretien - Expert en pédagogie

« La confiance, 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 (silence) 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 »

Extrait d'entretien - Responsable qualité et formation

« La confiance joue énormément parce qu'on a connu des équipes où il y avait une méfiance (...) une équipe où il y avait une méfiance entre gestionnaires et donc un climat difficile de paranoïa, 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, ni coopérer. »

Puis, nous l'avons vu, la transparence au sein d'une équipe est très importante pour le bon fonctionnement collectif.

Extrait d'entretien - Juriste 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 (...) Quand 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. »

Ensuite, nous avons vu au fil des témoignages que la communication était importante pour tous nos interviewés. L'extrait ci-dessous appuie ce constat.

Extrait d'entretien - Juriste H

« 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. »

Extrait d'entretien - Juriste 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. Ça devrait être amélioré. »

Pour rebondir là-dessus, nous pourrions établir un lien avec le système de pointage mis en place qui est peu apprécié par les juristes. Parfois, nous explique le responsable juridique, certains collègues allument d'abord leur ordinateur, « pointent » et puis seulement saluent leurs collègues. Ce fonctionnement irait à l'encontre du bon développement des relations au sein du service. À ce sujet, notre Creative manager nous fait part de l'importance du « temps de purge » :

Extrait d'entretien - Creative Manager

« 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, (...).»

Par ailleurs, nous avons également compris l'importance du rôle d'animateur du manager et des moyens mis en place pour favoriser le développement des compétences collectives.

Extrait d'entretien - Professeur

« 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. (...) 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 (...) »

Nous concevons l'importance de la prise en compte de l'intérêt du collectif tant pour les individus, l'entreprise et que les équipes de travail. Ainsi, nous avons remarqué au fil de cette seconde section l'importance d'une prise de conscience des bienfaits du « travail collectif ». L'extrait ci-dessous mentionne les difficultés de l'entreprise ABC à oeuvrer vers ce travail collectif intra-services.

Extrait d'entretien - Juriste M

« 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. »

Subséquent, nous remarquons l'importance des profils complémentaires. En effet, certains de nos intervenants pensent qu'il est préférable de mixer des profils différents tout en conservant une certaine similitude pour développer la compétence collective.

Extrait d'entretien - IDCoach

« 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 (...). 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. »

En effet, il faut pouvoir se comprendre et pour cela, disposer de chaînes cognitives semblables. Toutefois, pour pouvoir être plus créatif et aller plus loin dans l'innovation, il est opportun d'avoir, au sein du groupe, des personnes aux individualités différentes, voire externes.

Extrait d'entretien - Creative manager

« Avoir des 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 »

Après, nous savons que le service juridique est sujet à un haut turnover. En effet, le responsable juridique soutient l'idée qu'un tel service est un réel tremplin pour débiter sa carrière professionnelle. Nous avons souhaité vous présenter deux extraits d'entretien à ce sujet, le premier concerne un juriste senior travaillant chez ABC depuis très longtemps, l'autre, l'avis de notre intervenant « professeur » à propos du turnover.

Extrait du carnet d'observation - discussion informelle avec le juriste 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. »

Extrait d'entretien - Professeur

« On voit bien que la gestion des compétences collectives 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 compétences collectives quand tous les 6 mois vous avez quelqu'un de nouveau qui arrive »

Plus spécifiquement, nous pouvons élaborer une relation entre les compétences étudiées et les collaborateurs « mobiles » au sens de Dujardin (2013), à la carrière « protéenne » (au sens de Hall, 1976 cité par Dujardin, 2013). En effet, nous constatons que les personnes ayant connu diverses activités professionnelles auprès d'employeurs distincts, disposent d'un avis similaire vis-à-vis de leur capacité à travailler de façon collective.

Extrait d'entretien - IDCoach

« Voilà moi j'ai bien appris à travailler en collectif, ça se garde, je pense que ça va rester quoi. Si je quitte mon boulot comme je l'ai déjà fait 8 fois, ben, je le prends avec moi, j'ai la faculté d'arriver à travailler en équipe. 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 oui, ça joue aussi sur mon apport et ma relation au groupe »

8. Quel(s) rôles pour les RH ?

Avant de comprendre les raisons pour lesquelles l'ensemble de nos intervenants mentionne l'importance des ressources humaines dans le développement des compétences collectives, nous nous permettons de divulguer un extrait nous permettant de valider l'une de nos hypothèses.

Extrait d'entretien - Professeur

« (...) dans la plupart de mes études on voit bien l'origine des compétences collectives, qui est le constat que durant les années 90 des entreprises ont pris le virage des compétences individuelles 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 ressources humaines 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 (...) 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 coeur 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, le recrutement avec les collègues etc. »

L'extrait ci-dessus nous permet de comprendre qu'aujourd'hui, selon le Professeur interrogé, les pratiques des ressources humaines sont fortement individualisées. Toutefois, il semblerait que le travail oeuvre vers une dimension de plus en plus collective. Ce paradoxe donne lieu à un décalage entre les pratiques de ressources humaines et la réalité du terrain. Cependant, au même titre que l'extrait ci-dessus, nous observons un mouvement lent vers de plus en plus de pratiques collectives, que ça soit en termes de rémunération, de promotion, de développement, de formation etc. Par exemple, les formules servant de base au calcul de la rémunération peuvent disposer clairement des facteurs relatifs à la performance collective et même diluer tout élément attaché à la performance individuelle renforçant ainsi le message d'une volonté de coopération et collaboration entre les collaborateurs. Une fois de plus, la gestion des ressources humaines a un rôle à jouer pour réfléchir collectivement plus qu'individuellement. Dans l'entreprise étudiée, il n'existe aucun processus qui rémunère la collaboration. Or, nous pourrions imaginer des bonus liés aux résultats collectifs, à la satisfaction client, à la collaboration, etc. L'attribution de bonus collectifs, par exemple, changerait les comportements individuels et l'attitude collective. Elle permettrait également de motiver les collaborateurs et d'orienter le collectif vers davantage de coopération. Ici, concrètement, pour ne citer qu'un exemple, prenons le choix de la formation qui peut aboutir vers plus de collectif.

Extrait d'entretien - IDCoach

« (...) 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 (...) il y aussi le système de choix de formation me semble-t-il... »

Par ailleurs, l'expert interrogé ci-après, mentionne que les compétences individuelles sont encore bien plus largement reconnues que les compétences collectives. Cette dévalorisation peut provenir des acteurs, des managers, de la stratégie d'entreprise, de l'organisation elle-même mais aussi des outils.

Extrait d'entretien - Expert pédagogique

« (...) 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 (...). Je n'ai pas d'outil aujourd'hui me permettant de me dire « cette compétence là, je peux aller la chercher chez un collègue de mon entité, chez telle équipe ». Raison pour laquelle, ces compétences sont rarement enseignées au même titre que les individuelles. »

Suite à ce petit éloignement, revenons-en aux rôles des ressources humaines dans le développement et la promotion des compétences collectives d'une équipe, d'un service voire même d'une entreprise.

Premièrement, l'extrait ci-dessous nous permet de concevoir une première implication au sein du recrutement et de la sélection des candidats. L'idée est de pouvoir placer le bon candidat à l'endroit qui lui correspond, d'ailleurs la Job Coach interrogée ci-dessous utilise la métaphore du « puzzle ».

Extrait d'entretien - Expert en pédagogie

« la RH permet de 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. »

Extrait d'entretien - Job Coach

« 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 personnalités 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. »

La gestion des ressources humaines a un rôle certain à jouer dans le développement des compétences collectives. Tout d'abord au moment de la phase de recrutement, l'entreprise doit s'assurer que les candidats susceptibles d'intégrer l'entreprise partagent les valeurs collectives souhaitées par la direction. Ensuite, lors des procédures d'évaluation des performances des salariés, elles doivent être vigilantes à stipuler formellement parmi les critères d'appréciation, des éléments comme « la coopération », « l'échange d'informations », « le transfert de savoir-faire », etc. Plus spécifiquement, nous constatons que le transfert des compétences n'est pas formellement pris en compte. Toutefois, nos observations nous permettent de penser que les formations amènent à une transmission des connaissances, tant dans leur élaboration que dans leur prestation.

Ensuite, nous percevons l'utilité des ressources humaines pour mettre en place des initiatives et le suivi nécessaire afin d'orienter le développement de l'entreprise vers une tendance plus collective. Outre cet aspect, les ressources humaines ont pour mission d'éveiller le regard de la hiérarchie pour permettre une prise de conscience de l'importance du collectif. Ainsi, il faut également qu'elles soient en mesure d'offrir le soutien et l'accompagnement nécessaire à l'ensemble des personnes impliquées dans ce dispositif, pour mener à bien ce penchant collectif.

Extrait d'entretien - Juriste H.

« Le GRH 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. (...) il faut vraiment plus orienter vers le développement au sein du groupe à l'initiative des différentes démarches à mettre en oeuvre pour inspirer ça. (...) Il faut 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. »

De plus, les ressources humaines ont clairement pour mission de challenger la hiérarchie et les managers, tant sur la situation actuelle que sur les moyens disponibles pour oeuvrer vers un fonctionnement favorisant le collectif.

Extrait d'entretien - Creative manager

« (...) 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, (...) « 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. »

Ultérieurement, nous avons vu l'importance du climat de confiance pour développer les compétences collectives. Ainsi, les managers tout comme les gestionnaires de ressources humaines influencent le climat de confiance d'une équipe, d'une entreprise. Plus spécifiquement, ils permettent également de bousculer et de challenger les équipes qui semblent « trop en confiance » pour les rendre plus performantes.

Extrait d'entretien - Expert en pédagogie

« 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. »

Finalement, étant donné que le métier des ressources humaines est en constante évolution, nous avons souhaité conclure cette partie en s'interrogeant sur le caractère actuel du sujet que nous étudions. Ainsi, nous constatons que l'ensemble de nos intervenants soutiennent l'idée selon laquelle les compétences collectives ont un bel avenir dans le domaine professionnel.

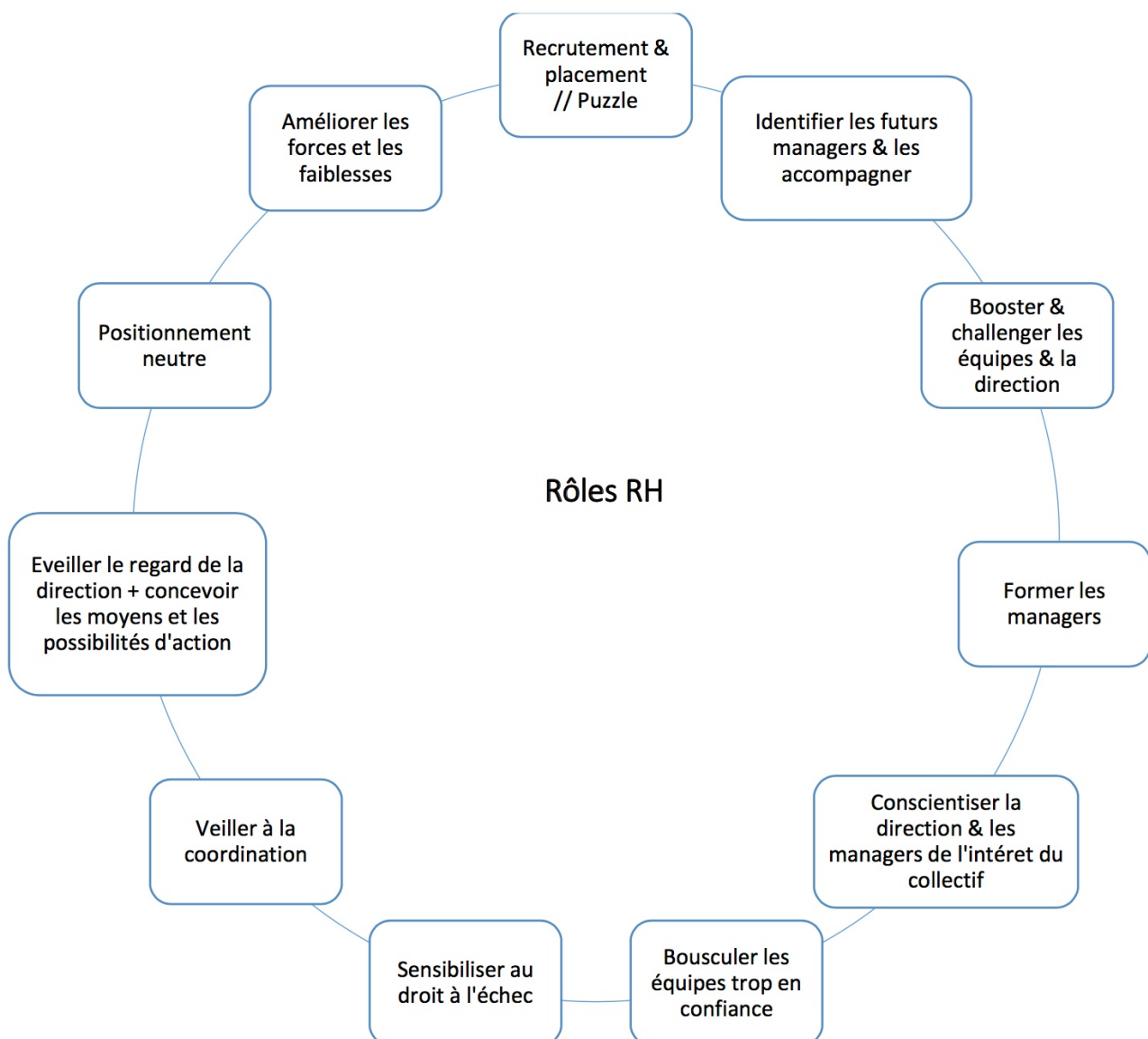
Extrait d'entretien - Professeur

« 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. »

Extrait d'entretien - IDCoach

« Je pense que ça va vraiment prendre de l'ampleur, il y a un basculement qui est entrain 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 la-dedans qu'il y'a de la force et que les choses bougent très vite aussi. (...) 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. »

En guise de synthèse, nous avons aménagé le schéma ci-dessous reprenant l'entièreté des activités dans lesquelles les ressources humaines ont un rôle à jouer pour favoriser le développement des compétences collectives.



Enfin, qu'en est-il de l'existence d'une compétence RH au sein de l'entreprise étudiée ? Afin d'optimiser l'activité collective, des formations et des réunions sont mises en place. Cependant, nous avons pu constater la relation qu'entretiennent les gestionnaires et les juristes avec « le droit à l'erreur ». En effet, même si ce constat n'est pas totalement généralisable, il est commun de chercher un responsable lorsqu'une erreur est produite. Cela nous permet de comprendre que la culture et la politique d'entreprise ne soutiennent pas la « gestion des erreurs ». Par ailleurs, nous pourrions nous appuyer sur les éléments mentionnés par Decaillon et al. (2013) pour évoquer une répartition correcte des tâches. Toutefois, nous avons constaté que certains juristes disposaient d'une plus haute charge de travail sous prétexte qu'ils « travaillent plus vite ». Ceci semble peser sur la motivation de ces mêmes juristes, repris une nouvelle fois ci-dessous (cf. 5.2)

Extrait d'entretien - Juriste E

« (...) 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. »

Enfin, nous pouvons dire que l'entreprise étudiée dispose de méthodes de partage d'informations tant physiques qu'électroniques. Ceci permet aux juristes d'interagir et de se référer à l'une ou l'autre ressource en cas de doute ou de constructions d'activités. Finalement, les échanges établis tant de façon informelle que formelle ont permis à titre d'exemple d'innover sur la thématique de futures formations, sur d'autres techniques de coopérations entre services, etc.

DISCUSSION

Cette avant dernière section nous permet de faire le point sur le cheminement de ce travail. Elle nous octroie également la possibilité de concevoir les compétences collectives à travers nos hypothèses par rapport au service juridique étudié. Finalement, c'est aussi l'occasion d'ouvrir notre regard sur ce travail, mais encore d'envisager les possibilités de recherches à prévoir sur un tel sujet.

Ainsi, dans cette recherche, nous avons présenté un cadre théorique exprimant les différentes caractéristiques des compétences collectives, leurs origines contextuelles et les facteurs influents vis-à-vis de leur développement. Dans le même ordre d'idées, nous avons évoqué le coté multidisciplinaire d'une telle thématique. Par la suite, nous nous sommes penchés sur la relation qu'entretiennent les compétences collectives avec les styles de management actuels. Ultérieurement, nous nous sommes heurtés à une première difficulté en termes d'outils permettant de repérer ces compétences. Enfin, nous avons situé la place des ressources humaines dans un tel domaine de compétences.

1. Retour sur les hypothèses

Premièrement, nous sommes partis de l'hypothèse que les compétences collectives peuvent se développer, tant de façon consciente que de façon inconsciente, pour autant que l'autonomie et le climat de travail y soient favorables. Après notre étude empirique et l'élaboration des lectures, nous pouvons exprimer la présence de compétences collectives au sein du service juridique. Toutefois, il semblerait que malgré leurs existences, celles-ci soient quelque peu cloisonnées et limitées. Ce constat s'expliquerait par le manque d'objectifs fixés collectivement et par une trop faible valorisation du collectif de travail. Parallèlement à cela, nous avons constaté un manque de moyens et d'actions mis réellement en place pour prôner les échanges collectifs informels. Pour ne revenir que sur certains exemples, les réunions sont trop courtes et ne permettent pas à l'équipe de prendre le temps de s'exprimer totalement. Ensuite, même si une salle de réunion permet à l'équipe de se concerter, celle-ci est rarement utilisée pour des moments informels collectifs, d'échanges et de discussions.

Très clairement, nous constatons que la culture d'entreprise, au même titre que Guillon et Trépo (2000) ainsi que Krohmer et Retour (2011), est un facteur important pour le développement des compétences collectives. Toutefois, il semblerait que cet élément ne soit pas primordial dans un tel processus. Les moyens et les outils mis en place de façon formelle ou informelle peuvent jouer davantage sur la culture de l'entreprise.

De ce fait, les juristes travaillent constamment par interactions et échanges entre eux, et avec les autres services. Leurs interactions sont favorisées par la mise en place d'outils et de ressources tant physiques qu'électroniques.

Ces dispositifs de partage permettent aux juristes d'interagir entre eux et entre services, mais aussi de se référer à l'une ou l'autre ressource en cas de doute ou de constructions d'activités. Finalement, les différents types d'échanges établis ont permis à titre d'exemple d'innover sur la thématique de futures formations, sur d'autres techniques de coopérations entre services, etc. Cependant, nous constatons avec étonnement l'idée selon laquelle les nouveaux moyens de communication favorisent les échanges et de ce fait, le développement des compétences collectives, ne fait pas l'unanimité. En effet, contrairement à notre récit littéraire, certains juristes évoquent que ces nouveaux moyens de télécommunication réduisent la communication entre eux.

Toutefois, malgré des avis différenciés au sujet de l'appartenance identitaire inter et intra-services, nous constatons que la plupart des individus observés et interrogés oeuvrent pour l'intérêt du collectif. Cependant, nous avons constaté une certaine dilution de la responsabilité en cas de situation problématique, ce constat laisse place à différentes interprétations à propos de l'identité collective. Dès lors, notre observation ne s'accorde que très peu aux dits de Chedotel et Pujol (2012) à propos du contexte identitaire. Même si, ce même contexte peut, pour certains profils plus que d'autres, encourager leur mobilisation au sein du groupe. Par conséquent, nous avons constaté une volonté générale vers une meilleure « union identitaire » entre services qui découlerait de la direction générale. Fondamentalement, en reprenant Arnaud (2016), les juristes constituent un groupe professionnel distinct, ceci se remarque à travers : leurs modes de fonctionnement coopératifs dans de multiples situations; leur langage commun qui constitue une preuve de leur appartenance professionnelle même si celle-ci est peu mise en valeur; leur façon commune d'agir; la confiance qu'ils s'accordent mutuellement et l'utilisation des diverses ressources disponibles.

Spécifiquement, nous pouvons établir une relation entre la culture d'entreprise et la « chasse au responsable » en cas d'erreur. Ceci nous autorise à comprendre que la culture et la politique d'entreprise ne soutiennent pas la gestion des erreurs. Or, nous l'avons compris au fil des interviews de nos experts, permettre l'erreur est un élément très important pour s'orienter vers l'évolution des compétences collectives. Étonnement, cet élément est peu mis en valeur dans notre récit théorique, en effet, seuls Decaillon et al. (2013) l'évoquent brièvement.

Par ailleurs, au même titre que l'approche socio-constructiviste utilisée par Wittorski (1996), le conflit semble être un bon moyen d'apprentissage, tant pour l'équipe que pour l'individu lui-même. Successivement aux dits du manager « holiste », nous percevons que les situations conflictuelles permettent une prise de conscience des compétences collectives. C'est également grâce à celle-ci que le groupe dépasse le conflit et aboutit à une nouvelle leçon. Cette notion de « conscience des compétences » peut être mise en parallèle avec l'écrit de Dujardin (2013) sur l'évaluation et l'acquisition des compétences permettant à l'entreprise de concevoir ses forces et ses faiblesses, pour finalement préserver ses compétences.

Ensuite, grâce à notre étude empirique, nous pouvons admettre que l'attitude du manager et ses actes managériaux priment sur un type de management prédéfini. Il nous a fréquemment été rapporté que cet aspect est très important pour favoriser et laisser place au développement des compétences collectives. De plus, un autre élément ressort de notre étude, celui des « temps de purge ». Ces moments doivent être laissés aux collaborateurs pour permettre à ceux-ci d'échanger sur les objectifs collectifs, et de stimuler leur performance tant individuelle que collective.

Subséquent, nous souhaitons savoir si les compétences collectives sont favorisées par la complémentarité ou une similitude des profils d'un groupe ? Nous avons compris que la réponse se situait entre les deux. D'une part, la complémentarité des profils favorise la créativité, l'innovation et la profondeur des réflexions du groupe. De l'autre, il est préférable que le groupe soit constitué de profils aux chaînes cognitives proches pour gagner du temps, et pour permettre à ceux-ci de se comprendre. En outre, une personne « outsider » peut aussi constituer un élément favorable à la création de nouvelles idées.

Par ailleurs, nous nous sommes interrogés sur la reconnaissance des compétences collectives vis-à-vis de celles individuelles. Nous pouvons à ce niveau lier nos constats empiriques avec les mentions de Retour et Krohmer (2011). En effet, les compétences individuelles restent encore aujourd'hui bien plus reconnues et évaluées que les compétences collectives, pour ne citer qu'un exemple, la sanction reste individuelle. Pourtant, notre Professeur insiste sur le caractère de plus en plus collectif et collaboratif de la vie professionnelle. À cela, notre expert en pédagogie mentionne que nous ne disposons pas encore des moyens adéquats pour pouvoir reconnaître et mettre en lumière les compétences collectives. Toutefois, tout le monde mentionne que ces dernières ont un bel avenir à pourvoir. Quelques intervenants relatent que certaines entreprises ont déjà pris le pas et reconnaissent ces compétences en attribuant par exemple, des promotions collectives, des objectifs collectifs etc.

Ensuite, la question de la durabilité et du transfert des compétences collectives s'est avérée plus compliquée à conclure. Tous s'accordent à dire que les compétences collectives sont dynamiques et temporellement instables. En effet, celles-ci sont propres à un groupe, aux éléments qui le composent et à son contexte (Largier et al., 2008). Dès lors, il est difficile de concevoir clairement la durabilité de celles-ci. Néanmoins, nous avons remarqué que les ressources humaines ont un rôle considérable à jouer dans cette question. Les moyens mis en place par ces dernières jouent sur la durabilité et la pérennité des compétences tant de l'entreprise, de l'individu que du groupe lui-même. Les juristes interrogés discutent de cet aspect autour de l'importance des formations et des études pour se maintenir « à jour ». Clairement, nous constatons que ce rôle est idéalement celui des ressources humaines, mais que dans l'entreprise étudiée, il est plutôt attribué aux managers. Au-delà, il semblerait tout aussi important de travailler en groupe avec des personnes différentes pour questionner et retravailler les « statu quo ». Cet élément peut aussi être mis en relation avec l'aspect des compétences « durables » évoqué dans l'ouvrage de Dujardin (2013).

Toutefois, en ce qui concerne leur transfert, notre récit de littérature permet de comprendre la nécessité de l'accompagnement des managers par les ressources humaines afin d'optimiser le transfert des compétences d'un groupe. À ce propos, lorsqu'un membre quitte le groupe, ce collectif doit retrouver une stabilité. Ainsi, la plupart de nos intervenants mentionne que cette personne emporte avec elle un bagage de savoirs-faire et savoirs-être issu des compétences collectives qu'il a développé antérieurement. Une fois de plus, nous constatons que cette vision du transfert des compétences n'est pas exprimée de la sorte par nos auteurs.

Parallèlement, nous pouvons établir un lien entre la notion d'employabilité et le développement durable et transférable des compétences collectives. En effet, nous rejoignons le constat de Dujardin (2013) à propos duquel les compétences collectives favorisent l'employabilité des individus. Par conséquent, la collaboration collective embellit nos savoirs, savoirs-être et savoirs-faire, ces échanges garantissent un apprentissage continu. Ceci nous permet d'augmenter notre performances pour d'autres défis, tant dans l'entreprise que dans d'autres structures, avec des éléments et des acteurs distincts. Nos intervenants nous ont amené à comprendre que l'ouverture au monde permet d'éveiller la curiosité et d'entretenir notre employabilité et par conséquent, notre capacité d'adaptation. Clairement, dans notre terrain d'étude, cette nécessité à être « employable » provient plus des « jeunes » juristes voire d'un juriste qui semble être attiré par de nouveaux défis professionnels.

Paradoxalement, nous situons que nos intervenants discutent plus des « savoirs-faire » que des « savoirs-être ». En effet, il semblerait que la valeur ajoutée et la relation du savoir-être vis-à-vis du comportement des collaborateurs soit moins mentionnée. Or, nous sommes convaincus qu'au-delà des interactions entre les juristes, les aspects comportementaux et les savoirs-être tels que l'empathie par exemple, sont tout aussi importants.

Conjointement à l'ouvrage de Dujardin (2013), nous constatons que certains individus ont des capacités réflexives leur permettant de moduler leurs acquis collectifs dans d'autres contextes. Nous l'avons remarqué avec notre intervenant « mobile » ayant changé huit fois d'emplois en quelques années. Cette mobilité lui permet d'être davantage performant, d'innover et d'aller au-delà de ses habitudes. Ainsi, notre constat empirique rejoint les apports de Dujardin (2013) vis-vis de la compétence dite « transférable » par rapport au changement de fonction, d'entreprise etc. Par ce changement, nous exerçons nos méthodes d'apprentissage, nos pratiques et nos comportements, ainsi, nous évoluons. Ce mécanisme colore le groupe au sein duquel nous nous situons puisqu'il se constitue aussi des apports individuels de chacun. Toutefois, nous avons compris qu'il n'existe que très peu de possibilités de mobilité au sein du secrétariat social ABC. De plus, la culture du « non-changement » de l'entreprise étudiée, en plus de celle évoquée tout à l'heure relative au « droit à l'erreur » ne facilite pas le transfert des compétences d'un environnement à l'autre.

Plus spécifiquement, pour revenir à l'apprentissage lié aux situations conflictuelles, il est intéressant de rappeler qu'en solutionnant celles-ci, nous arrivons à de nouveaux aboutissements. Ces derniers nous font prendre conscience que nous apprenons en continu. Concrètement, ces apprentissages du travail collectif nous permettent de transférer nos acquis d'une situation à une autre.

En effet, pour aboutir à une telle circonstance, les individus mobilisent et utilisent des ressources tant « intellectuelles, méthodologiques, personnes, sociales et communicationnelles » (Ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport du Gouvernement du Québec, 2011, p.1, cité par Dujardin, 2013, p.43). Néanmoins, cette notion de compétence transférable semble être moins claire pour les personnes comme notre juriste « E » qui mentionne n'avoir « jamais connu autre chose », ou pour notre juriste « H » qui exerce son premier emploi et qui ne connaît l'utilité des compétences collectives et leur transfert « qu'au » niveau personnel. Finalement, le transfert des compétences s'opère tant entre contextes professionnels, qu'entre juristes, via notamment des échanges, des interactions et des groupes de réflexion. Enfin, un dernier lien est à mentionner vis-à-vis de notre récit théorique. Celui de la notion de « recontextualisation » (Tardif, 1999, cité par Dujardin, 2013) d'une compétence acquise à transférer, qui est faiblement mentionnée dans nos entretiens.

De ce fait, nous connaissons dès à présent les multiples raisons qui nous poussent à nous intéresser aux compétences collectives et les différents bienfaits de sa prise en compte. Il semblerait que même si les compétences collectives existent « grosso modo » dès la création d'un collectif, la reconnaissance et la valorisation de celles-ci soient bénéfiques tant pour l'individu, que le groupe et l'entreprise. Dès lors, nous maintenons l'idée selon laquelle l'évolution du métier des ressources humaines s'oriente de plus en plus vers cette tendance collective. D'ailleurs, l'ensemble de nos intervenants signale que les ressources humaines sont primordiales. Nous avons vu dans la section précédente tous les rôles auxquels elles peuvent appartenir pour permettre un développement optimal des compétences collectives.

D'ailleurs, qu'en est-il d'une éventuelle compétence RH qui s'apparente à une compétence collective au sein du service étudié ? Pour répondre à cette question, nous avons observé les éléments suggérés par Morin et Savoie (2002) repris par Poissonier et Drillon (2008) relatifs à : l'engagement des juristes; les notions de rendement; la prise en compte et l'évaluation des compétences; la notion de la « GPEC »; le climat de travail; la légitimité de l'organisation selon les juristes et le respect de la réglementation. Ainsi, nous pouvons évoquer les ressources disponibles, la répartition des tâches qui n'est pas toujours équitable et qui pèse sur l'engagement de certains juristes, la culture d'entreprise qui ne soutient pas le droit à l'erreur, la structure de l'entreprise selon Mintzberg (1982), etc. Tout ceci nous permet de concevoir la compétence RH comme étant plus « technique » que « coopérative » au sein de l'entreprise étudiée, au sens de Decaillon et al. (2013). En effet, cette dernière relève davantage des pratiques communes, que des moyens mis en place pour optimiser la coopération. De ce fait, la compétence RH peut être portée par des collectifs d'acteurs (employés ou managers) qui ne sont pas officiellement « gestionnaire RH ». Même si nous avons pu observer que cette compétence RH se réalise en action tant par la direction que par le manager et son équipe, ce point se doit d'être davantage approfondi afin de comprendre comment et quand celle-ci se réalise en situation.

Finalement, la question de la mesurabilité est également complexe à solutionner. Toutefois, nous avons reçu divers avis nous permettant d'approcher quelque peu l'idée selon laquelle les compétences collectives sont mesurables. Nos observations, sur base du tableau de Guilhon et Trepo (2000), nous ont permis de visionner les compétences collectives. Cependant, deux de nos intervenants nous mettent en garde par rapport au caractère « pervers » d'une telle pratique. L'idée est de renforcer le collectif et ses compétences, non pas de le rendre contre-productif voire vicieux.

Enfin, si nous reprenons les résultats de nos observations et entretiens, nous disposons de tous les éléments pour répondre aux questions de Guilhon et Trepo (2000) relatives à la mesure des compétences collectives.

- Les acteurs peuvent-ils coopérer dans l'organisation ? Ils le peuvent, même si la configuration de l'organisation peut davantage être adaptée à ce travail collectif. Des outils existent tant au sein des services, qu'entre eux. En effet, l'entre-aide et la mise en commun des avis de chacun est prônée, notamment par les réunions durant lesquelles les expériences sont débattues afin d'harmoniser les réponses.
- Les acteurs ont-ils intérêt à coopérer ? Tout à fait, l'intérêt collectif va de pair avec les interactions et la communication. Pour mener à bien ses missions, chacun se doit d'interagir avec ses collègues et les autres services. Tous les dossiers clients s'organisent autour de la collaboration et coopération des acteurs. De plus, les collaborateurs travaillent en équipe pour réaliser les formations par exemple. C'est par ce fonctionnement que l'on conçoit cette petite valorisation du collectif. Toutefois, il semblerait qu'aucune rétribution et valorisation des compétences collectives ne soit formellement mise en place.
- Les acteurs ont-ils envie de coopérer ? L'ensemble de nos intervenants discerne la richesse du collectif. Tous sont heureux de pouvoir travailler collectivement. D'ailleurs, ils n'hésitent pas à mentionner l'idée selon laquelle un tel fonctionnement permet d'apprendre des autres constamment. La qualité du service juridique réside dans la coopération et la polyvalence des juristes. Subséquemment, nous pouvons évoquer le projet d'amélioration du service juridique qui s'est opéré de façon collective.
- Les acteurs savent-ils coopérer ? Outre l'aspect de la personnalité, les juristes savent coopérer et aiment le faire. Chacun coopère à sa façon en fonction de ses compétences individuelles.

Concrètement, au sein du service juridique, les compétences collectives sont rarement valorisées, faiblement développées et peu prises en compte. Or, pour faciliter le développement et le transfert des compétences, la reconnaissance de celles-ci est importante (Dujardin, 2013, p.146). Indirectement, les actions managériales du service juridique placent la dimension collective au centre des moyens et des leviers de changements.

Simplement, nous pouvons affirmer que la présence d'un service RH ou d'une modernisation de la politique RH mise en place actuellement pourrait tendre vers une meilleure gestion des compétences collectives. En effet, les ressources humaines peuvent contribuer à l'identification des compétences collectives. Parallèlement, elles sont en mesure de travailler sur l'harmonie de celles-ci, sur les outils qui seraient utilisés de façon transversale au sein de l'organisation en faveur de leur développement. De plus, nous pensons que les ressources humaines peuvent établir une cohérence dans la gestion de ces compétences pour garantir un gain de performance et de valeur ajoutée dans l'entreprise. Malgré tout, les juristes semblent vouloir coopérer et sont demandeurs de plus de moyens de valorisation du collectif et de ses interactions.

Avant de prolonger les pistes de réflexion sur ce travail, nous souhaitons préciser que l'analyse réalisée au cours de ce dernier permet d'approcher le sujet des compétences collectives de façon initiale. Ceci nous amène à concevoir les bienfaits de la prise en compte de ces mêmes compétences, et les nombreux impacts qui en résultent, tant sur l'individu, sur le collectif que pour l'entreprise elle-même. Enfin, pour terminer cette réflexion nous avons tenté d'éclairer les différents rôles de notre futur métier dans le domaine des ressources humaines.

2. Prolongation de la recherche

Comme stipulé précédemment, la réalisation de ce mémoire nous a permis de nous questionner sur de nombreux éléments relatifs aux compétences collectives. Nous avons tenté de mettre en lumière leurs caractéristiques, leurs atouts, leurs impacts, les conditions favorables et les éléments influents à leur développement. Toutefois, de nombreux aspects sont à approfondir et nous laissent quelque peu sur notre faim.

Premièrement, nous concevons une tendance croissante du développement du travail collectif et de l'interdépendance des collaborateurs. Paradoxalement, nous constatons qu'avec les nouvelles technologies, le travail s'effectue de plus en plus isolément. Ainsi, et parallèlement aux limites de notre recherche, nous pourrions prolonger celle-ci en nous intéressant à des situations de travail dans lesquelles les individus mènent une tâche commune sans pour autant partager la même entreprise, le même lieu professionnel.

Par ailleurs, nous nous réjouissons d'ores et déjà de pouvoir concevoir quel sera l'avenir réel de ces compétences, quels seront les moyens et les dispositifs pour valoriser et reconnaître ces compétences ? Feront-elles l'objet d'autant d'attention que les compétences individuelles au sein des organisations ?

Ensuite, notre intérêt pour cette thématique découle de l'évolution du métier des ressources humaines, dès lors, quelle sera l'imbrication entre les deux ? Nous concevons de ce fait une tendance collective dans le monde professionnel.

Certaines entreprises valorisent les compétences collectives au travers la fixation des objectifs, les promotions, les formations, le recrutement et la rémunération. De ce fait, nous concevons au loin un virage vers davantage de collaboration.

Par ailleurs, nous nous sommes posés la question des compétences RH comme compétences collectives. Cette question n'est pas totalement solutionnée puisque, même si nous avons défini quelles sont les compétences RH, nous avons compris qu'il était primordial de pouvoir observer et rapporter « comment, quand et par qui » celles-ci se réalisent en situation. Ainsi, nous concevons qu'un collectif peut être porteur d'une telle compétence, mais ce constat doit faire l'objet d'un approfondissement.

Subséquent, suite à la passation de nos entretiens, nous avons compris l'importance de l'aménagement spatial pour le développement optimal des compétences d'un groupe. Ainsi, ce point mériterait d'être abordé plus en profondeur, d'autant plus qu'il s'agit d'une tendance très actuelle. Parallèlement à cela, l'ouverture au monde extérieur semble être un facteur tout aussi considérable, à propos duquel nous avons moins discuté. Un intervenant nous a rapporté qu'il était opportun de permettre aux équipes de s'ouvrir en engageant des stagiaires, en travaillant dans des bureaux externes à l'entreprise, etc. Ce point-ci est tout aussi curieux et mériterait que l'on s'y intéresse davantage.

Finalement, nous pourrions prolonger la réflexion au même titre que Michaux (2005) en essayant de savoir si ces compétences sont davantage portées par le collectif ou par l'organisation ? Ou serait-ce à la fois l'une et à la fois l'autre ?

CONCLUSION

Ce mémoire nous a offert la possibilité d'étudier un sujet ancien et pourtant tellement actuel. La dimension des compétences collectives s'étend et s'intensifie au fil des évolutions sociétales, organisationnelles, managériales et individuelles. Notre société concurrentielle et imprévisible engendre la nécessité pour les entreprises de procéder et de réagir collectivement (Michaux, 2005). De plus, nous sommes conscients du caractère évolutif et dynamique d'une telle thématique qui s'institue en parallèle avec la vision anticipée des métiers des ressources humaines de demain.

De ce fait, en soulignant les facteurs de succès des compétences d'un groupe, nous avons compris que le monde professionnel s'axe de plus en plus autour d'une dimension collective du travail. Nombreuses sont les entreprises à prôner un travail collaboratif plutôt qu'individuel. D'ailleurs, nous faisons face à un renforcement et une valorisation du discours et du travail collectif. Ainsi, la réflexion de ce travail s'est majoritairement centrée sur les atouts, les facteurs influents et le rôle des ressources humaines dans le développement des compétences collectives.

Concrètement, nous avons définis les compétences collectives comme étant un bagage de connaissances partagées et pratiquées par un collectif pour atteindre un but commun. Celles-ci constituent le contexte, le produit et le moteur d'apprentissage d'une organisation (Guilhon & Trepo, 2000). Nos différentes lectures, la découverte de certains concepts clés et l'approfondissement de nos connaissances à propos de cette définition nous ont permis d'évoluer tout au long de ce travail. Subséquemment, la passation d'entretiens, les nombreuses discussions informelles et nos observations nous ont autorisé à récolter les éléments nécessaires pour répondre partiellement à notre question de recherche.

Suite à notre récit théorique, nous comprenons qu'à l'heure actuelle, nous n'attendons plus des collaborateurs qu'ils soient disciplinés et réguliers, mais plutôt qu'ils aient la capacité à s'adapter collectivement à de multiples situations. Parallèlement, nous avons vu que le développement de nouvelles formes de management engagent davantage la responsabilité et la participation des collaborateurs. Ceci engendre la création de groupes plus autonomes, plus coopératifs et plus collaboratifs. Suite à la rédaction de ce travail, et aux vu de ces derniers éléments, nous pouvons conclure en disant que les compétences collectives sont le « chaînon manquant » entre la stratégie et la gestion des ressources humaines.

En outre, nous pouvons dès à présent confirmer l'idée de Krohmer et Retour (2011) selon laquelle, la possession de compétences collectives influence l'accroissement des compétences individuelles des salariés, et l'augmentation de la performance et des compétences organisationnelles de l'entreprise.

Ainsi, nous pensons que les compétences collectives sont un volet de la « GPEC » à prendre en compte puisqu'elles peuvent être favorables à l'employabilité de tous les individus et à l'atteinte des objectifs collectifs. Cette réflexion réside dans le fait de pouvoir apporter « un petit peu de soi » pour enrichir la collaboration et la coopération créées par les interactions avec autrui.

L'apprentissage est constant, qu'importe la nature de la situation et les profils des acteurs. De ce fait, le travail collectif n'est plus irrégulier et établit un enjeu managérial et stratégique que les entreprises vont devoir appréhender (Dujardin, 2013).

Finalement, l'élaboration de ce mémoire nous a permis de nourrir notre curiosité vis-à-vis d'une telle thématique. Malgré les limites de ce travail, nous disposons à présent de quelques pistes d'amélioration et de réflexion pour oeuvrer vers un fonctionnement plus collectif. La voie à une discussion plus approfondie est à présent ouverte.

BIBLIOGRAPHIE

Arnaud, N. (2008). Construction et management des compétences collectives dans le cadre des relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle. *Finance Contrôle Stratégie, Association FCS, 11(1)*, 9-39. Repéré à : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00379435/document>

Arnaud, N. (2016). Pour une perspective communicationnelle et pratique de la compétence collective. *Communication et organisation, 50*, 215-244. doi:10.4000/communicationorganisation5443

Bataille, F. (1999). *Compétence collective et management des équipes opérationnelles : Une étude longitudinale de Philips Consumer Communications*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Caen, Caen, France.

Bataille, F. (2001). Compétence collective et performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines, 40*, 66-81.

Beaulieu, P., & Kalika, M. (2015). *La création de connaissance par les managers*. France : EMS Management & société.

Chedotel, F., & Pujol, L. (2012). L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques : le cas de SCOP. *Revue Finance Contrôle Stratégie, 15(1/2)*. doi:10.4000/fcs.121

Chedotel, F. (2004). Avoir le sentiment de "faire partie d'une équipe" : de l'identification à la coopération. *M@n@gement, 7(3)*, 161-193. doi:10.3917/mana.073.0161

Chênevert, D., Morin, D., Filiatrault, E-M., & Lépine, I. (2011). L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle. *Revue de gestion des ressources humaines, 79*, 39-55. doi:10.3917/grhu.079.0039

Decaillon, J., Kirton-Darling, J., Niemiec, J., Visentini, L., King, S., Abdesslem, S., Martinez, I-A., & Morvannou, P. (2013). *Restructuration et compétences collectives Un guide pour les représentants syndicaux*. Bruxelles, Belgique : Confédération européenne des Syndicats. Repéré à : <https://www.etuc.org/IMG/pdf/CESguideRestruc-FR.pdf>

Defélix, C., Le Boulaire, M., Monties, V., & Picq, T. (2014). La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance. *@GRH*, 11, 31-50. doi:10.3917/grh.142.0031

Dubois, M. et Retour, D. (1999). La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 5(2-1), 225-243.

Dujardin, J-M. (2013). *Compétences durables et transférables : Clés pour l'employabilité*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.

Dupuich, F. (2011). L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable. *Gestion* 2000, 28, 107-125. doi:10.3917/g2000.282.0107

Dupuich-Rabasse, F., & Trépo, G. (2002). Compétences collectives, NTIC et Knowledge Management : la place de la GRH dans la mise en oeuvre des outils stratégiques de gestion l'entreprise. *Actes du 13e congrès de annuel de l'AGRH*, 2, 9-21.

Enlart, S., & Charbonnier, O. (2013). *A quoi ressemblera le travail demain?*. Paris, France : Dunod.

Enlart, S., & Bourgeois, E. (2014). *Apprendre dans l'entreprise*. Paris, France : Presses Universitaires de France.

Guilhon, A. et Trepo, G. (2000, 05). *La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines*. Communication présentée à la 4ème conférence internationale de Management stratégique, Montpellier, France. Repéré à <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/>

Krohmer, C. (2004). *Repérer les compétences collectives : une proposition d'indicateurs*. Communication présentée au 15e congrès de l'AGRH, Montréal, Canada. Repéré à : <http://www.ccb-formation.fr/telecharger/Breves/Eclas/Krohmer.pdf>

Krohmer C. (2005). *Vers le management des compétences collectives : propositions pour le repérage et la mise en œuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie*. Thèses de doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendès, Grenoble, France.

Krohmer, C., & Retour, D. (2006). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. Dans C. Defélix, A. Klarsfeld, & E. Oiry (Eds.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences* (pp. 149-183). Paris, France : De Boeck Supérieur.

Krohmer, C., & Retour, D. (2011). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. *Facef Pesquisa*, 48-76. Repéré à : periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/download/259/250.

Ladsous, J. (2010). Vers une compétence collective. *Vie sociale*, 1, 171-175. doi:10.3917/vsoc.101.0171

Largier, A., Delgoulet, C., & De la Garza, C. (2008). Quelle prise en compte des compétences collectives et distribuées dans la gestion des compétences professionnelles ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 10(1). Repéré à : <https://pistes.revues.org/2167>

Le Boterf, G. (1997). Construire la compétence collective de l'entreprise. *Gestion*, 22(3), 82-85.

Le Boterf, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives* (7th ed.). Paris, France : Les Editions d'Organisation.

Michaux, V. (2003). *Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts*. Thèses de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, Nantes, France. Repéré à : <http://www.theses.fr/2003NANT4011>

Michaux, V. (2005, 09). *Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle : construction d'une grille d'analyse unifiée*. Communication présentée à la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris, France. Repéré à : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2005michaux0101.pdf>

Michaux, V. (2008). Les différentes formes de compétences collectives et leur rôle indispensable dans la performance des activités complexes. Dans F., Dupuich-Rabasse (Ed.), *La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance* (pp.12-29). Paris, France : L'Harmattan.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations : Traduction de The structurant of organizations*. Paris, France : Editions d'Organisation.

Poissonnier, H., & Drillon, D. (2008) Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances. *Vie & sciences de l'entreprise*, 179-180, 22-43. doi:10.3917/vse.179.0022

Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier compétences. *Management & Avenir*, 4, 187-200. doi:10.3917/mav.004.0187.

Richebé, N. (2007). La fabrique des compétences collectives : agencements, ressources et coopérations. Dans W. Cavestro, C. Durieux, & S. Monchatre (Eds.), *Travail et reconnaissance des compétences* (pp. 46-60). Paris, France : Economica.

Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4th ed.). Paris, France : Dunod.

Wittorski, R. (1996). Réflexion sur les pratiques et production de compétences collectives. *Cahiers de la recherche en éducation*, 3(2), 213–238.

Compléments bibliographiques

American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: Author.

Antoine, M., Deflandre, D., Naedenoen, F., & Renier N. (2006). *Faut-il brûler la gestion des compétences ? Sous la direction de François Pichault*. Belgique, Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Colin, T., & Grasser, B. (2009). Des compétences individuelles à la compétence collective: les apports d'une approche en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier. Dans D. Retour, T. Picq, & C. Defélix (Eds.), *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions* (pp. 59-78). Paris, France : Vuibert.

Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.

ANNEXES

Annexe 1 : Grille d'entretien semi-directif

Annexe 1.1 : Carnet de bord des collaborateurs

1. Que faites-vous ? « Pouvez-vous m'expliquer... », « Comment cela fonctionne? », « Qu'est-ce que cela signifie pour vous? »
.....
2. Que vous évoque le terme « compétence collective » ?
.....
3. Avez-vous déjà entendu parler de la gestion des compétences collectives en milieu professionnel ?
.....
4. Dans quelle mesure travaillez vous avec vos collègues ?
.....
5. Interaction avec les collègues (//Fréquence; //Pourquoi; //Intra-/Inter-service)
.....
6. Situation conflictuelle : quid de la résolution collective ?
.....
7. Quid de la communication ?
.....
8. Quid du sentiment d'appartenance ?
.....
9. L'utilité/l'importance des CC/de travailler en groupe pour l'entreprise ? Et pour vous ?
.....
10. Prise en compte/valorisation/reconnaissance du travail collectif ? (//CC : Comment, qui?)
.....
11. Comment faire agir collectivement ? (Développer les CC)
.....
12. Quid de la RH dans le travail collectif (//CC) + Quid du management ?
.....
13. Quid par rapport aux CI (//évaluation, transmission, reconnaissance etc.) ? Est-ce un sujet actuel ?
.....
14. Autre chose à ajouter?
.....

Annexe 1. 2 : Carnet de bord des managers

1. Que faites-vous ? « Pouvez-vous m'expliquer... », « Comment cela fonctionne? », « Qu'est-ce que cela signifie pour vous? »
.....
2. Que vous évoque la thématique « compétence collective »?
.....
3. Qu'en pensez-vous ? (Origine?/Caractéristiques?)
.....
4. Quid du travail collectif dans son équipe? (//Actions de professionnalisation; reconnaissance; Valorisation; Facteurs bloquants?)
.....
5. Répartition tâches dans l'équipe?
.....
6. Quid interactions entre collaborateurs (+vous)?
.....
7. Quid communications entre collaborateurs (+vous)?
.....
8. Quid confiance? (entre collaborateurs ? //vous)?
.....
9. Quid appartenance à une identité collective?
.....
10. Comment développer le travail collectif ?
.....
11. Quel impact ce travail collectif/CC ont sur vous-l'équipe-l'entreprise ?
.....
12. Comment prendre en compte les CC ?
.....
13. Quid du travail collectif entre vous & autres postes hiérarchiques?
.....
14. Quid RH/Management dans les CC?
.....
15. Quel type de management? (// CC & en général) ?
.....
16. Quid des CI ? Et lien avec CC? (// reconnaissance, évaluation, transmission?) Est-ce un sujet actuel?
.....
17. Autre chose à ajouter?
.....

Annexe 1.3 : Carnet de bord des experts

1. Que faites-vous ? (// CC?) // « Pouvez-vous m'expliquer... », « Comment cela fonctionne? », « Qu'est-ce que cela signifie pour vous? »
.....
2. Avez-vous déjà entendu parler de la « gestion des CC »?
.....
3. Que pensez-vous des CC? (//Origine?; Attributs?; Importance?)
.....
4. Quid des CC dans la sphère professionnelle actuelle ?
.....
5. Comment les déceler ? Facteurs favorables ? Facteurs bloquants ? + Actions professionnalisation & exemples
.....
6. Quid management // CC ? Quid RH // CC ?
.....
7. Quid communication / Interaction / Confiance / Id collective ? // CC ?
.....
8. Quid CC // résolution de conflits ?
.....
9. Impact CC ? // Société, entreprise, individu, équipe, manager ?
.....
10. Comment mesurer les CC ? Les reconnaître ? Les valoriser ?
.....
11. Quid CI // CC ? (+ notion évaluation, transfert)
.....
12. Est-ce un sujet actuel ? Quid des CC demain ? Quid de la RH demain ?
.....
13. Autre chose à ajouter ?
.....

Annexe 2 : Grille d'analyse des observations

Selon Guilhon & Trepo, 2000 nos observations se sont peu à peu centrées sur ces éléments :

Quid de la coopération des acteurs ?	Peuvent-ils coopérer? Peuvent-ils communiquer & travailler en équipe ? Quand ? Comment ? Valoriser ? Pris en compte ? Conscientiser par management/direction ? Inter/Intra équipe ? Quand ? Pourquoi ? Comment ? Habitudes ou occasions ?
Acteurs ont-ils intérêt à coopérer ?	Procédures/règles de valorisation CC ? Structure qui favorise la coopération ? Performances mesurées collectivement ? Pourquoi ? Buts ? Evaluation ? Valorisation ?
Acteurs ont-ils envie de coopérer ?	Obligatoire/volontaire? Informel/formel ? Intérêts individuels/collectifs? Pourquoi ? Qu'est-ce qui fait que oui/non ?
Acteurs savent-ils coopérer ?	CI pour coopérer ? Outils ? Management ? Disposition de l'espace de travail ?

Annexe 3 : Répartition détaillée des intervenants

	Qui ?	Fonction	Sexe	Âge	Lieu/interview	Informel/Formel
	C.B	Juriste	F	50-55	BE/Privé	Informel
	P.C	Juriste	M	45-50	BE/Entreprise	Informel
Salariés	D.B	Juriste	F	35-40	BE/Entreprise	Formel
	L.P	Juriste	F	30-35	BE/Entreprise	Formel
	G.J	Juriste	F	25-30	BE/Entreprise	Formel
	K.M	Gest.Paie	F	20-25	BE/Externe	Informel
	A.D	Gest. Paie	F	45-50	BE/Entreprise	Informel
	F.M	Resp. service juridique	M	35-40	BE/Entreprise	Informel
Managers	J.E	Resp. Formation/ qualité	M	30-35	BE/Entreprise	Formel
	I.H	Expert péda.	F	40-45	FR/Skype	Formel
Experts	N.A	Professeur	M	40-45	FR/Skype	Formel + Informel
	C.M	Coach	F	30-35	BE/entreprise	Formel
	I.C	Manager	F	30-35	BE/entreprise	Formel
	E.V	Coach	F	30-35	BE/Privé	Formel
	G.R	Manager	M	30-35	BE/Entreprise	Formel
	M-J.V	RH	F	45-50	BE/Privé	Informel

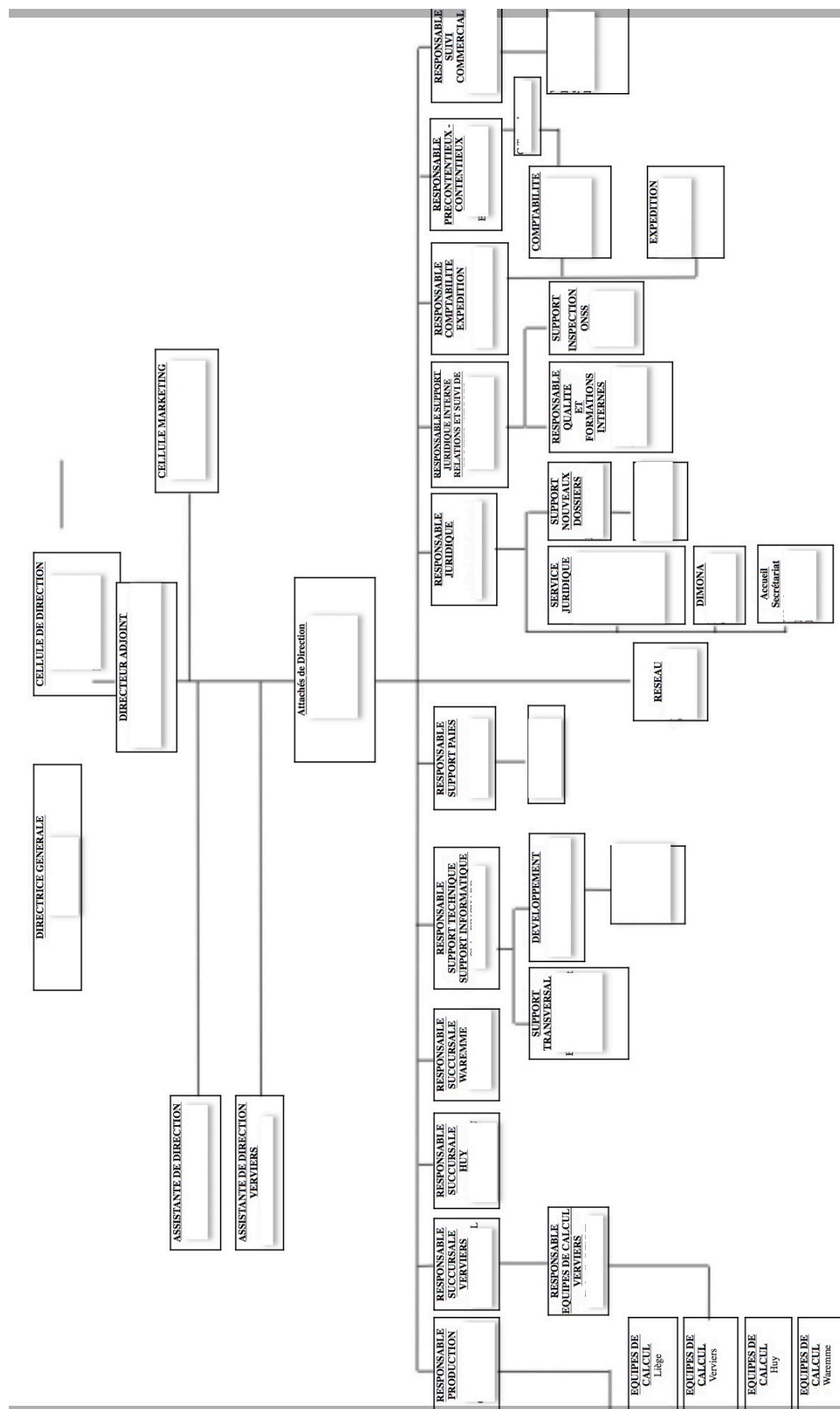
Annexe 4 : Analyse des entretiens

Le tableau ci-dessous reprend les mentions évoquées par chaque intervenant.

Tableau 1

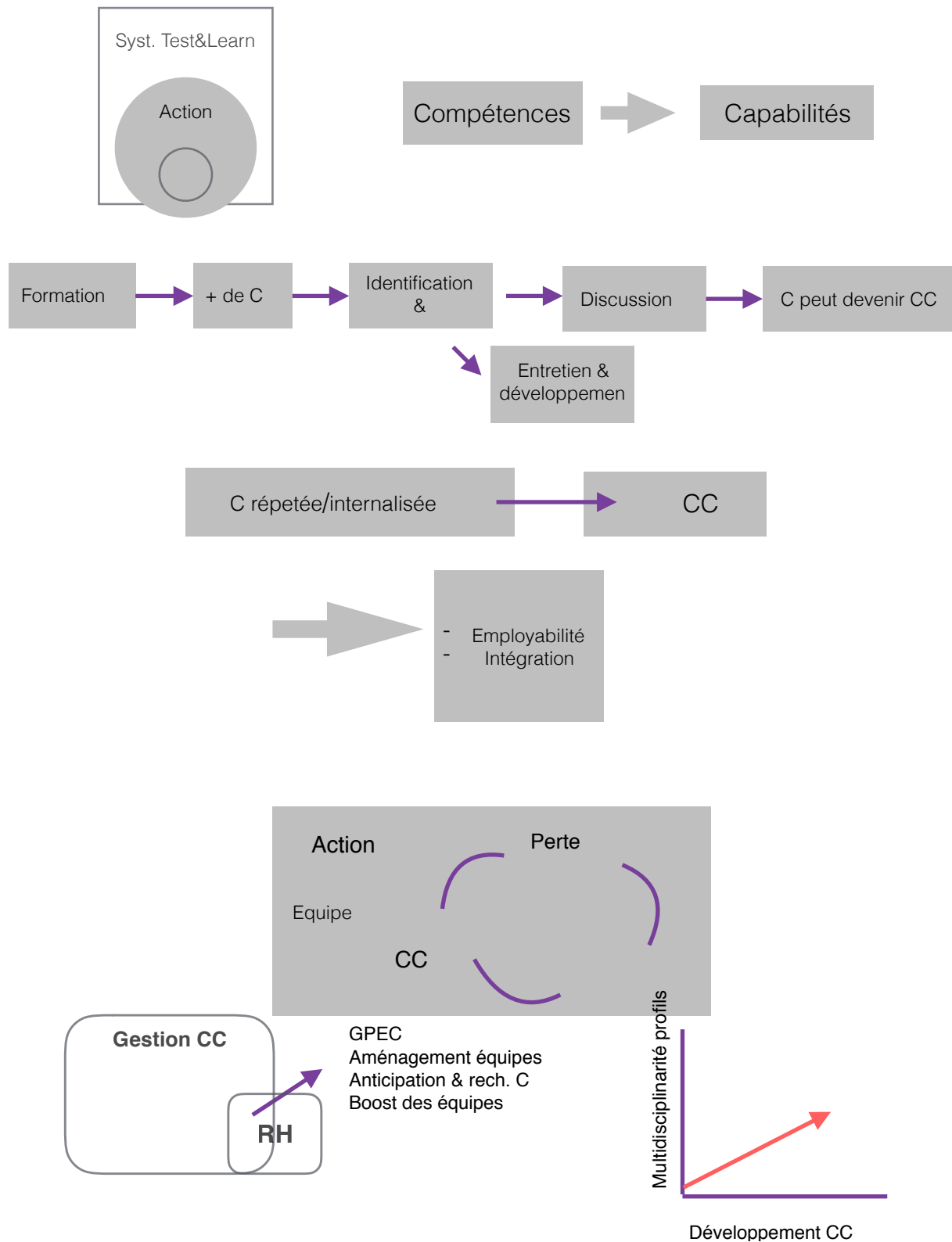
Qui ?	Catégorie ?	Déf. CC	Facteurs d'influence des CC	Pratiques de CC ?	Ajouts/Termes importants	Rôle RH
I.H	Pédagogie	Confusion de la définition entre « compétence » & « savoir » : besoin d'une ACTION ! Formation = axe du développement des CC. CC favorisée plus par la compémentarité que la supplémentarité des profils.	- Environnement Test & learn pour permettre l'erreur et évoluer ; le management ; La confrontation ; La confiance ; tout le monde car on apprend de tout le monde ! La culture, le système de valeurs.	- // Digitalisation & numérique : idée d'acculturation plutôt que d'approbation + idée de formation pour partir d'un « je sais » à un « je suis compétent » + Le fait qu'elle apprend même des fournisseurs & des conflits	- La CC est liée à l'action (différence avec le savoir) ; la notion de « capabilité » qui dépasse les C. ; Difficulté d'évaluation CC donc manque d'outil de valorisation des CC. MAIS TIC s'en charge de plus en plus ; + Transmission CC : Non car fige pas le temps, c'est une boucle de perte & gain.	Oui ; mais cartographier les CC ne sert à rien car elles évoluent non-stop ; rôle de booster pour les équipes & rôle dans le recrutement/placement des individus. + Bousculer les équipes trop en confiance; développement de ces C sont utiles à notre employabilité & intégration dans la société
A.N	Professeur	Virage d'une pratique RH plus individualisante et individualisée + le paradoxe du travail plus collectif qu'avant. Travail actuel plus collaboratif et interdépendant. Objectivation de la CI dans la capacité d'un individu à travailler collectivement. CC en équipe/département mais aussi en inter-service/inter-entreprise. On en parle à travers la conversation, échange, interaction, travail cognitif collectif, etc.	Nouvelles pratiques managériales ; la formation des managers pour favoriser la prise en compte et le développement des collectifs. Conversation inter-subjective (faire part de son avis sur le « comment mieux travailler ensemble »). Le rôle du manager comme animateur. La matérialité (choix syst., utilisation outils, etc.) multiforme permet divers comportements. + confiance au sein de l'équipe. Culture d'échec ; management intermédiaire adapté ; culture organisationnelle; le turnover (>< Stabilité mais ! pas trop de stabilité non plus) ; Pour la diversité des profils, mais pas à l'extrême car besoin de chaines cognitives proches pour se comprendre.	Permettre au collectif de s'exprimer sur le « comment mieux travailler ensemble » lors des réunions = petit cailloux. Constat que de + en + d'entreprises intègrent à leur référentiel de C, des dimensions comportementales donc un peu plus collectives. Les managers intermédiaire et de proximité ont un grand rôle à jouer (même si pas toujours adéquats). Voit une volonté d'un coaching individuel et en même temps d'un traitement collectif juste et équitable. Turnover élevé négatif aux CC mais idem pour stabilité trop longue. On voit une augmentation du sentiment d'interdépendance des travailleurs français. + de collectif : bonus collectif, recrutement avec les collègues etc.	Constat d'un travail de plus en plus collectif ; formation des managers et ouverture dans le style de management ; importance des « petits cailloux »; jeux sur la matérialité multiforme (ex. utilisation des outils). // C. Krohmer & D. Retour // typologie des signes de la CC. + G. Le Boterf // grilles de rationalisation. 5 équilibres/5 tensions auxquelles les managers intermédiaires doivent répondre individuellement + idée du turnover/stabilité. Les CC ont un impact positif sur les CI. Le sujet CC est hyper actuel (// entreprises sans managers).	Hyper important, mis au coeur de la question quand on s'interroge sur le décalage entre pratiques RH et réalités du travail. Former les managers, les influencer à prendre en compte le collectif. Pas convaincu par les entreprises libérée // manager intermédiaire et de proximité.
C.M	Jobcoach	Provient de la complémentarité des profils, des interactions, de la communication et de l'apprentissage mutuel quotidien des uns vers les autres. Sujet actuel et futur.	Complémentarité des profils d'une équipes et des personnalités + domaines de prédilection; confiance au sein du groupe; communication. Le fait d'avoir conscience que la diversité et les différences sont une richesse ; climat/ambiance de travail. L'autonomisation des travailleurs. + le coté relationnel en général.	Pratique des CC dans les ateliers collectifs des personnes à réinsérer; MAIS pratique CC au quotidien avec ses collègues. La dynamique de groupe permet l'enrichissement & l'évolution de chacun. Elle a participé au recrutement de sa future collègue, avec son autre collègue.	L'accompagnement des personnes de réinsertion ne devrait pas être plus collective à l'avenir car très personnel et individuel. Mais l'un peut compléter l'autre. Le tout réside dans la conscience de la richesse du collectif. Mentionne l'intérêt d'ajouter une évaluation sur les compétences développées par/en/pour le groupe. On est toujours meilleur en groupe que seul. Plus il y a des personnes dans le processus de décision, plus ça va être lent et plus on va déléguer et rejeter les responsabilités sur l'autre.	Veiller à la coordination; à ce que chacun soit à la bonne place, à coté des bonnes personnes et en lien avec chacun. Notion de PUZZLE par rapport à l'imbrication des compétences et l'introduction de nouveaux profils dans les équipes.
G.R	Manager	C'est plus que la somme des parties d'une entreprise, + que la somme des compétences de chacun. Ce qui permet à une équipe d'atteindre des objectifs communs et de résoudre des difficultés ensemble. // Knowledge management	Culture d'entreprise ; management ; redondance ; spécification minimales ; diversité dans l'équipe ; la communication ; Le formel : projets communs, et l'informel : moments informels pour favoriser les échanges. Conflit ; culture d'entreprise ; ouverture d'esprit ; l'écoute.	Tout est construit dans les parties // Appropriation; redondance des explications fait naître de nouvelles idées // Intelligence collective basée sur la redondance. Ils ont une évaluation collective tous les 3 mois. Il valorise les compétences collectives au travers sa culture d'entreprise (// eux créent la boite). + Pas de contrôle au niveau du temps de travail.	Management Holistique ; responsabilité solidaire. Pour que ça fonctionne, laisser les gens se connaitre et voir quels projets ils ont en commun. Le conflit est une opportunité.	Recrutement (volet formel et informel) : sélection des candidats en lien avec la composition des équipes, les valeurs, le fonctionnement et l'esprit d'entreprise. + Prise en compte de l'envie d'évolution du candidat, de son histoire et sa façon de résoudre des difficultés.
I.C	Créative manager	Permettre à un groupe d'être plus que la somme de ses parties, et non moins.	Confiance : de compétences ; sympathique/ interpersonnelle ; d'engagement. Confort ; les attentes des uns envers les autres; relations simples sans trop de hiérarchie ; apports et retraits de chacun par rapport au projet ; transparence & prise en considération ; confiance + confiance en l'animateur ; le fait d'être en phase avec ses motivations/attentes ; le cadre (règles de bienveillance, etc.) ; communication verbale et non-verbale ; les compétences d'un manager prônent sur le type de management. Être une équipe // solidairement responsable. Le climat ; les temps libre liés à la notion de « temps de purge » pour laisser se créer de nouvelles choses (informelles). Les points de connexion.	Développer les compétences, la créativité etc.des groupes. + Interroger sur les bonnes pratiques, les apports de chacun, les attentes, sur les améliorations etc. Mise en place de projets multi-partenariaux. Ne mesure pas l'atteinte des objectifs réellement.	L'idée de la confiance envers l'animateur ; l'idée des points de connexion qui rassemblent les membres. + L'idée de rassurer les gens, leur faire comprendre qu'ils sont à la bonne place = facilitant. + L'importance sur le fait d'être au clair sur les objectifs ; L'importance et la richesse d'avoir des outsiders! La place réelle du collectif ? Plus que celle mentionnée à travers les pseudos valeurs. L'importance d'avoir un mode d'évaluation en cohérence avec le mode de fonctionnement de l'E. L'équipe est marquée par la notion de « Solidairement responsable ». Notion de temps de purge // Importance de la prise en compte du collectif.	Être le garant ; veiller à ce que la direction soit bien au clair sur la place qu'elle souhaite laisser au collectif, éveiller leur regard sur le collectif, des moyens qu'elle va y attribuer & la place réelle qu'elle va lui laisser. Bousculer, challenger pour arriver à une authenticité.
E. V	IDCoach	Permettre au groupe d'être plus que la somme de ses parties; émanent des interactions, échanges, ateliers créatifs, objectifs communs etc.	Les méthodes et outils qui valorisent la répartition du temps de parole, l'écoute, la prise en compte de chacun ; la communication ; les échanges ; le cadre (sécurisant) ; la posture de l'animateur/du manager ; l'amour de ses participants/collaborateurs ; arriver à trouver du positif dans chaque réaction. Que l'on travaille pour le bien de tous et non pour soi. Pouvoir aller bosser ailleurs. La multiplicité des emplois // employabilité.	Ils tentent de donner l'impression que tout ce qui est dit, ne nous appartient plus mais appartient au groupe. Pas d'évaluation des résultats parce que c'est difficile d'évaluer uniquement après un passage chez eux.	Le fait de travailler collectivement et d'arriver à innover permet d'apporter une confiance en soi, de prendre en compte l'importance du collectif, de la richesse des autres, et à chacun de comprendre qu'il est important d'écouter les autres et de s'exprimer. Travailler en équipe, ça s'apprend. La similarité des profils pour avancer plus vite, la complémentarité pour mieux fonctionner. L'aspect « dynamique de groupe » // Transfert des CC. Importance de l'espace, et de pouvoir aller travailler ailleurs. Travailleurs mobiles = plus employables.	Ca se retrouve dans toutes les fonctions RH. Les RH peuvent mettre le collectif en évidence par rapport aux individus. Doivent être en lien avec le fonctionnement de l'entreprise. // Bilans de compétences, formations proposées plus collectives, gestion des carrières etc. + Faire en sorte que les managers valorisent les dits de chacun, l'écoute, les moments d'échange.
J-D.E	Manager formation/ qualité	Connait la GPEC, connaît la gestion des compétences individuelles donc présuppose ce que sont les CC.	Communication (+transparence) + Les formations + outils mis à disposition (base de données) + culture d'entreprise & identité culturelle. + Confiance. La considération des temps d'échange.	La gestion des dossiers qui se fait par équipe pour diminuer les erreurs sur le long terme. + Système de suivi des modalités des dossiers. Voit clairement la notion de CC au sein des équipes de paie qui sont obligés de se coordonner. + Pb de méfiance dans une équipe	La gestion des dossiers + système de suivi; les gens peuvent tous être compétents sans pour autant former une équipe qui fonctionne. Gestion des CC difficile car on ne fige pas le temps. + Mesurer les CC = dangereux. + Quid de la reconnaissance des CC sur l'envie d'augmentation salariale ? Notion de responsabilité diluée.	Former et mettre les bons gens dans les bonnes équipes.
F.M	Responsable juridique			Les réunions d'équipes ; les formations internes ; l'intranet ; l'aménagement de l'espace de travail.		
D.B	Juriste		Coordination de l'équipe; communication; management; traitement équitable ; outils (bases de données, intranet etc.) L'identité/le sentiment d'appartenance n'a pas d'influence. Le reconnaissance, le bien être,	Apprentissage constant ; manque de prise en considération/reconnaissance/Valorisation des CC et du travail fait.	Dès qu'un élément part, l'équilibre du groupe change et doit se réadapter.	Maximiser les C de chacun, mettre les bonnes personnes aux bons endroits.
G.J	Juriste	R ressortir le potentiel d'un groupe et de ce qui le compose	Communication, transparence, humour, flexibilité, écoute, sentiment d'appartenance et valorisation.	L'organisation/division des tâches est bénéfique au travail coopératif + manque de communication qui peut parfois impacter le groupe & manque de transparence. Peu de prise en compte bien-être. + idée que ça soit la plus nouvelle donc se sert des autres et tente de leur apporter quelque chose aussi.	Transparence & humour sont deux nouveaux termes que l'on avait pas ajouté par avant.	Mise en place d'initiatives, encadrer, former les managers et prôner le travail collectif.
L.P	Juriste	Développement de compétences ensemble	Disponibilité de chacun; flexibilité; communication; entraide; échanges ; manager ; prise de décision ; compréhension des objectifs ; motivation ; vécu et les expériences de chacun ; outsiders ; moments informels; la confiance; laisser le temps de pouvoir travailler sur le collectif ; diversité générationnelle.	Réunions ; projet de réaménagement du plateau. Elle pense que les CC sont prises en compte mais de façon non-structurées et intuitives au sein d'ABC.	Pas convaincue que l'on peut forcer les gens à travailler ensemble. Faut conscientiser les gens sur l'intérêt du collectif. Services n'oeuvrent pas 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. Elle pense que les CC sont transférables par rapport au « savoir-faire ». Pas certaine que les nouveaux moyens de télécom. accentue la communication.	Pouvoir être clair sur la vision d'entreprise, et la communiquer à chacun. Permettre d'apporter une vision externe, déceler les forces et les faiblesses pour les améliorer. Positionnement neutre.
C.B	Juriste		Communication, turnover	Réunions, moments d'échange, espace de travail.	Turnover influence le collectif car perte de temps et d'énergie à former toujours les nouveaux arrivants. + Idées qu'internet diminue la communication parce qu'on cherche par nous même et on interagit moins avec les collègues.	

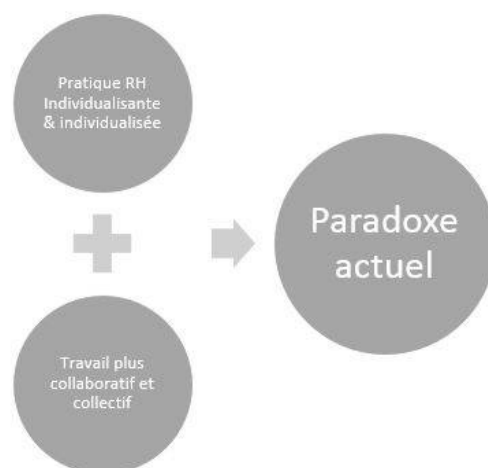
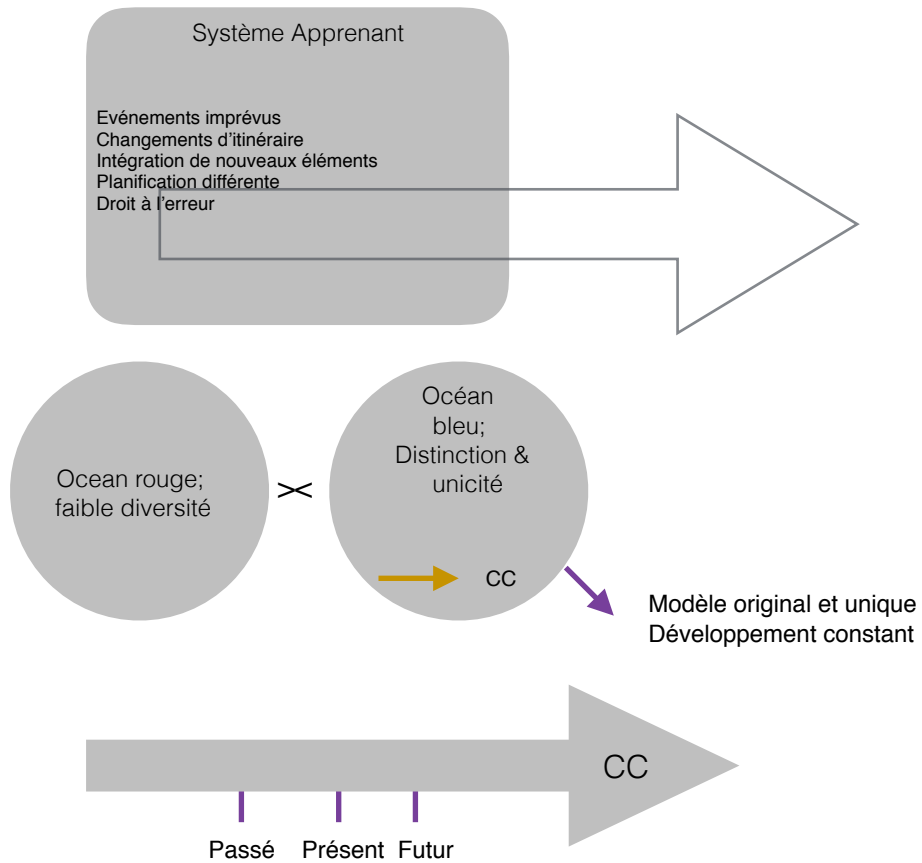
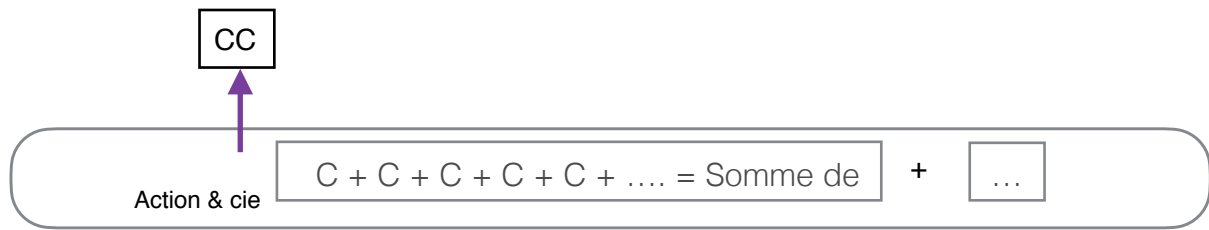
Annexe 5 : Organigramme du secrétariat social

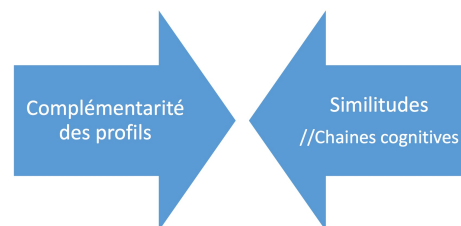
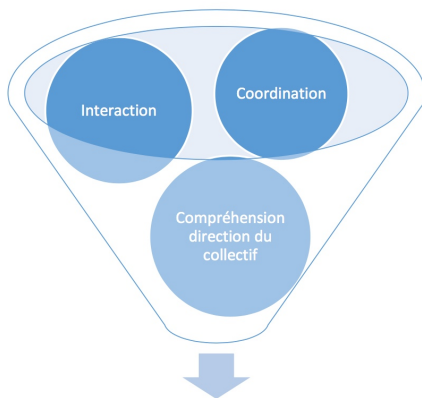
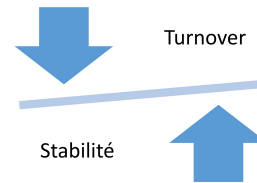
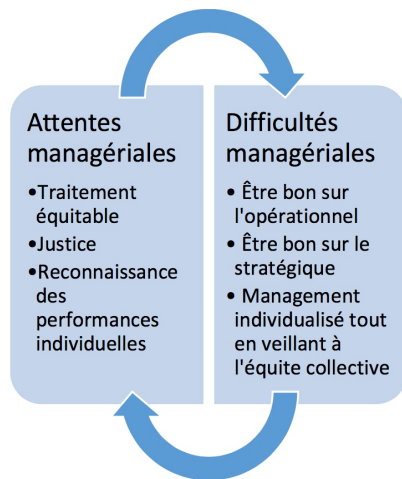
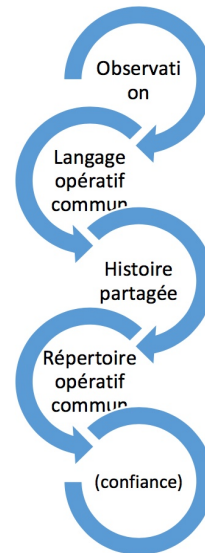
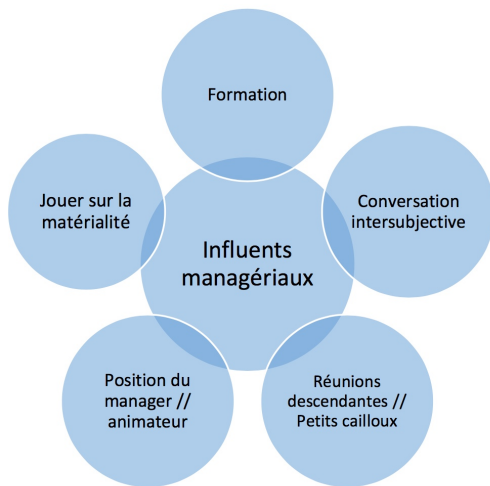


Annexe 6 : Synthèse schématique des entretiens

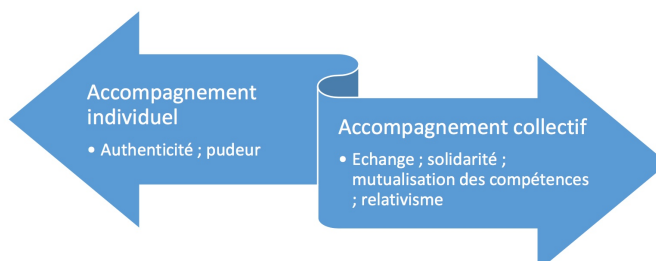
À titre indicatif, cette annexe reprend l'ensemble des schémas constitués lors de l'analyse des entretiens totalement retranscrits.

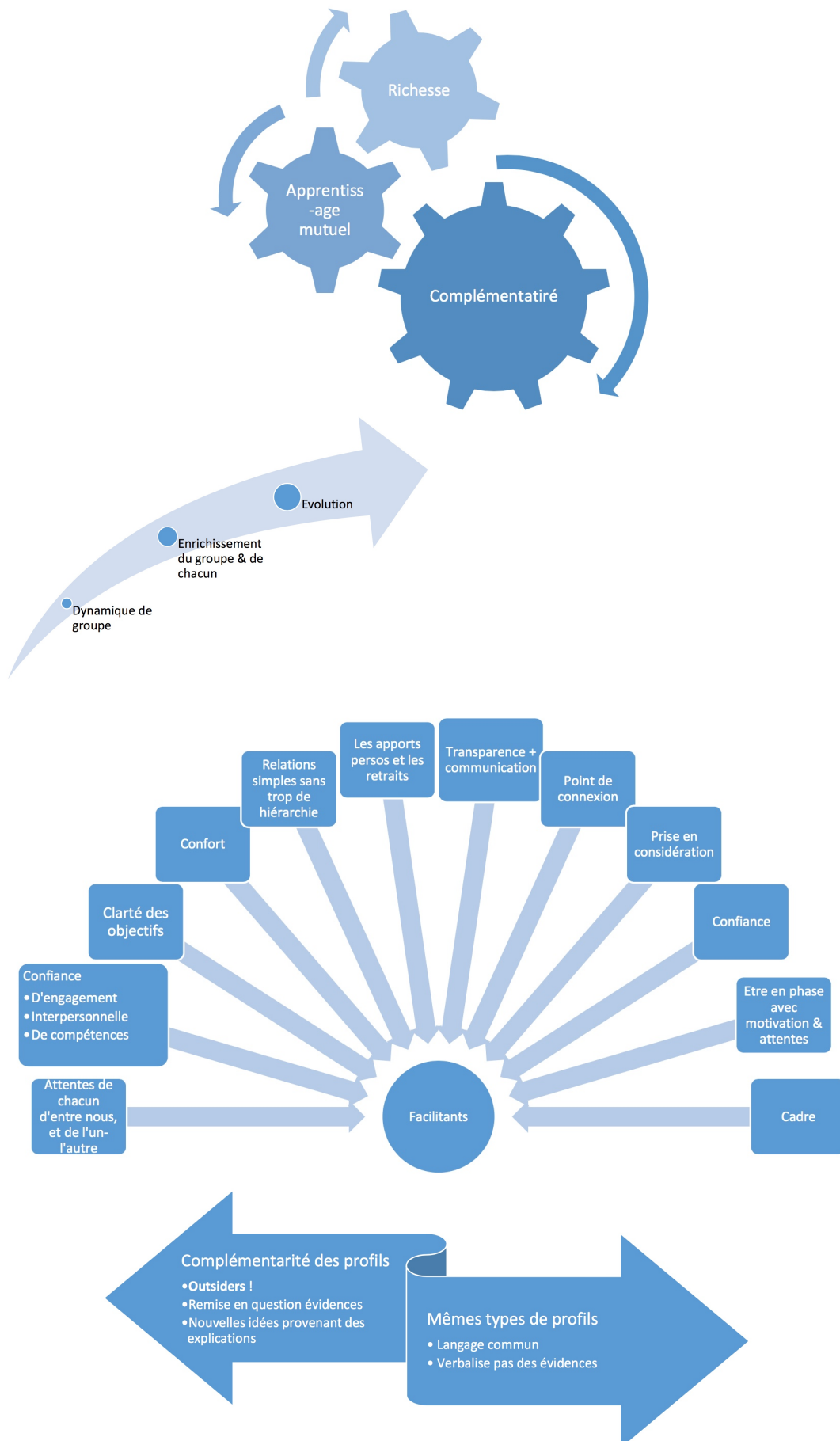


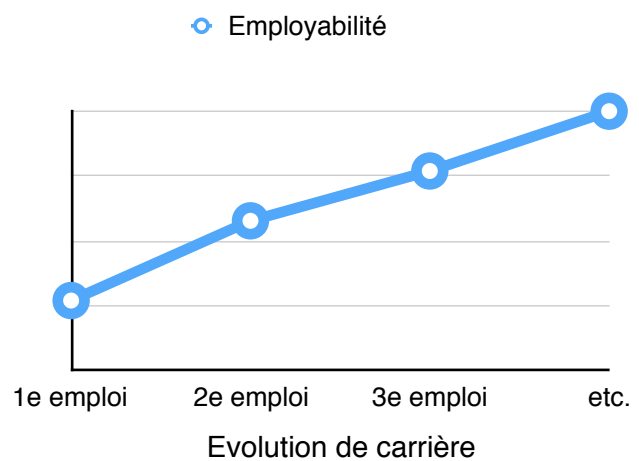
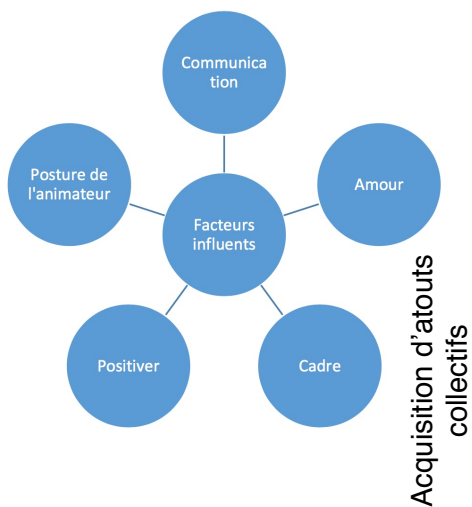
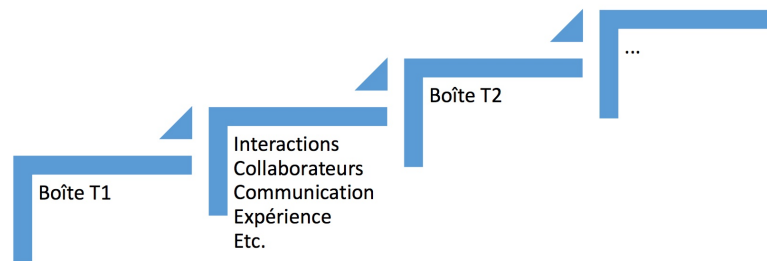
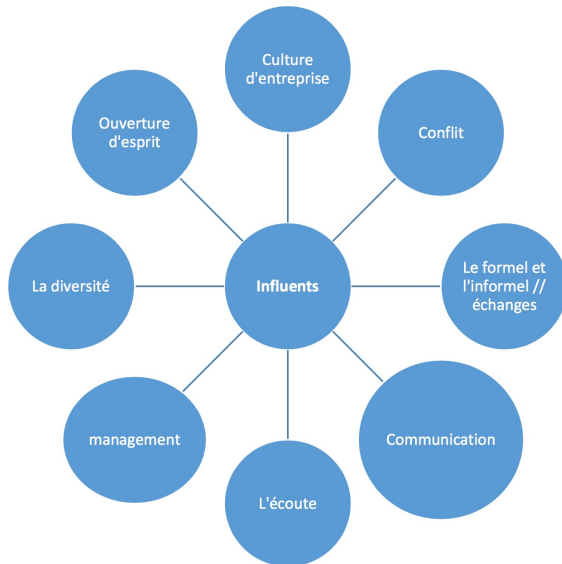
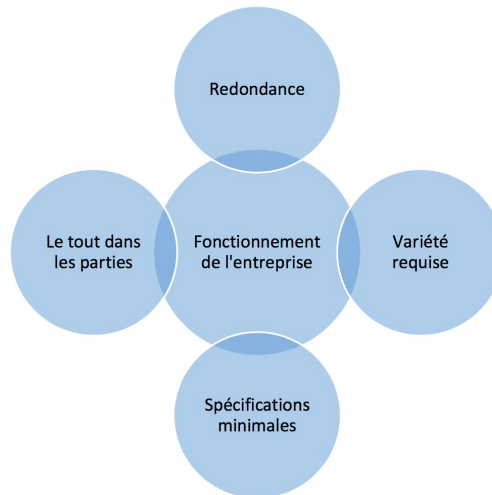
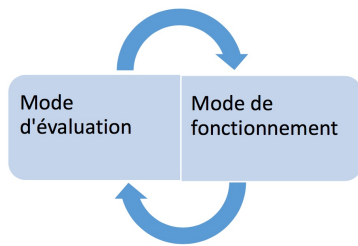


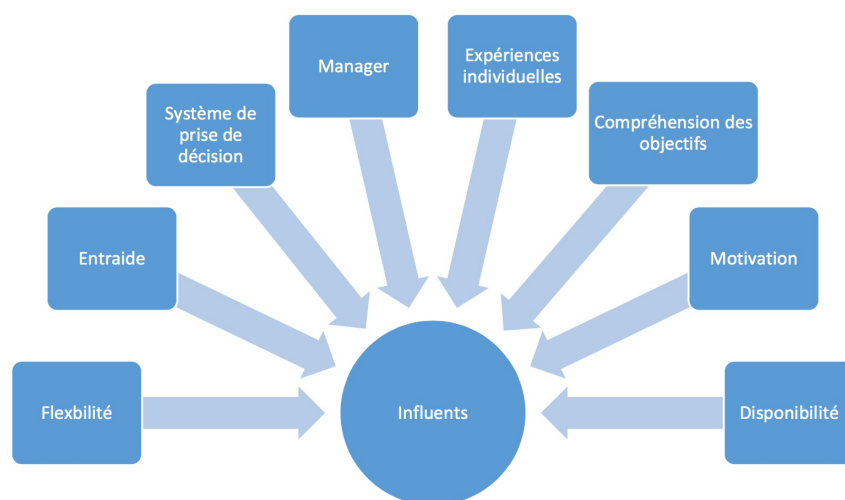
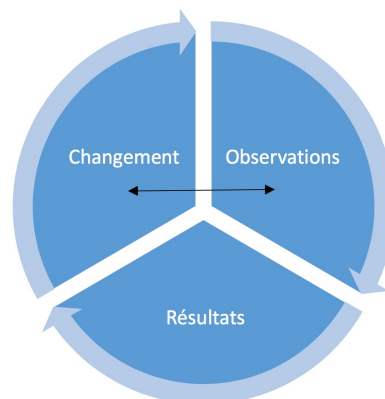
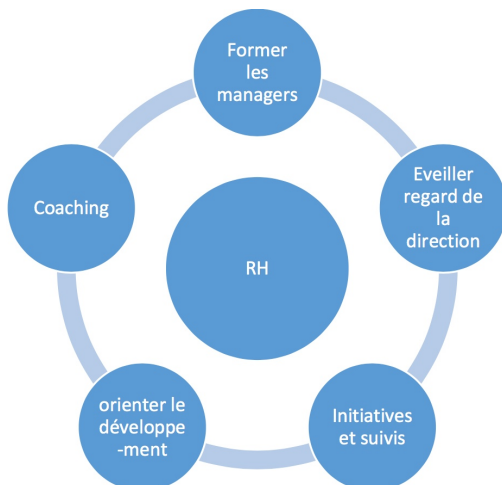
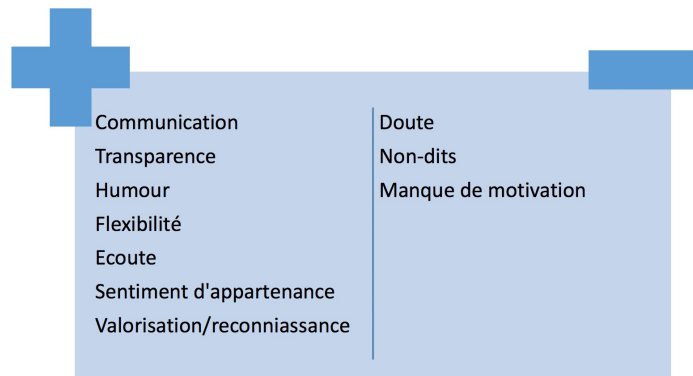
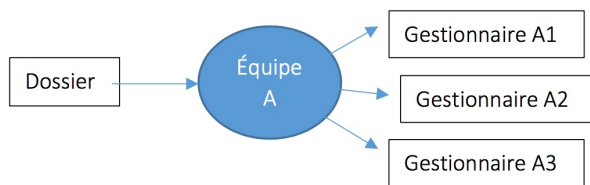


Enrichissement personnel









Annexe 7 : Retranscription complète et schématisation des entretiens

Annexe 8 : Errata