

**Compétences collectives dans les  
organisations**

**Emergence, gestion et développement**

*Note critique réalisée dans le cadre du cours de*

**Gestion des ressources humaines**

*donné par*

*Stéphane Haefliger*

**Gérard de Montmollin**

Neuchâtel, avril 2005

<b>Table des matières</b>	<b>Page</b>
<b><u>1. Introduction</u></b>	<b>2</b>
<b><u>2. Les auteurs</u></b>	<b>2</b>
<b><u>3. Résumé</u></b>	<b>3</b>
<u>3.1 Partie théorique</u>	3
<u>3.2 Partie empirique</u>	4
<u>3.3 Synthèse</u>	4
<b><u>4. Mise en perspective</u></b>	<b>5</b>
<u>4.1 Orientation préliminaire</u>	5
<u>4.2 Gestion d'un camp de jeune musicien</u>	5
<b><u>5. Evaluation personnelle</u></b>	<b>7</b>

## 1. Introduction

La présente note critique est structurée de la manière suivante:

- Présentation des auteurs, parcours et positions actuelles.
- Résumé succinct du livre, mise en évidence de la démarche proposée et des principaux concepts développés.
- Mise en perspective des différentes propositions théoriques du livre avec une de mes expériences personnelles de management de groupe.
- Evaluation subjective de l'apport effectif du livre dans un contexte managérial.

Les quatre étapes de la note critique correspondent également aux différents chapitres.

## 2. Les auteurs

L'ouvrage les « compétences collectives dans les organisations » est divisé en trois parties, une partie théorique, des exemples de cas et une synthèse. La partie théorique ainsi que la synthèse ont été rédigées par les personnes suivantes :

*Charles-Henri Amherdt* directeur du Centre de recherche interuniversitaire sur l'étude et la vie au travail (CRIEVAT) de l'Université de Sherbrooke (Canada), a dirigé de nombreuses recherches entre autres sur la conciliation emploi-famille chez les mères et le développement de carrière dans les organisations.

*Françoise Dupuich-Rabassé*<sup>2</sup>: professeure à l'école supérieure de commerce de Rouen, a publié de nombreux articles sur les compétences collectives et l'apprentissage organisationnel.

*Yves Emery*<sup>3</sup>: docteur en science économiques de l'Université de Genève, professeur à l'Institut des hautes études, ainsi que responsable de l'unité « management public / ressources humaines ». Ses recherches s'orientent principalement vers le management du personnel dans les organismes publics.

*David Giauque*<sup>4</sup>: docteur en administration de l'Université de Lausanne, il est actuellement professeur à la Haute école valaisanne (institut économie & tourisme). Il s'intéresse plus particulièrement à l'analyse des changements dans les organisations publiques.

La partie centrale du livre (exemples de cas) est le résultat d'un séminaire effectué par deux groupes d'étudiants de l'Institut de hautes études en administration public (IDHEAP) de l'université de Genève sous la supervision des quatre coordinateurs susmentionnés.

De part sa genèse, le livre se place donc à mi-chemin entre le monde de la recherche et celui de l'enseignement, ainsi qu'à la frontière entre des savoirs purement théoriques et certains éclairages « brutes de terrain ». C'est donc un ouvrage à multiples facettes dont l'unité et la colonne vertébrale sont parfois relativement peu claires, que je me propose de résumer dans le prochain chapitre.

<sup>1</sup> Pour en savoir plus: <http://www.fse.ulaval.ca/crievat/html/Amherdt.html>

<sup>2</sup> Pour en savoir plus: [http://www.esc-rouen.fr/html\\_page.asp?n0=6&n1=120&Article=cv\\_prof&prof=42](http://www.esc-rouen.fr/html_page.asp?n0=6&n1=120&Article=cv_prof&prof=42)

<sup>3</sup> Pour en savoir plus: <http://www.idheap.ch/idheap.nsf/0/ff107dc3fa1eae72c1256a1f0034d841?>

<sup>4</sup> Pour en savoir plus: <http://iet.hevs.ch/f/collaborateurs.asp?code=31>

### 3. Résumé

#### 3.1 Partie théorique

Le livre s'ouvre sur la présentation du concept de chaos organisationnel; état non ordonné, en mutation constante, analogue dans son principe, au chaos originel cher à la théorie du big bang. Suite à cette mise en bouche d'ordre quasi philosophique, les auteurs postulent l'existence de sept invariants (paradigme, organisation, structure, compétence, personnalité, intelligence et communication) qui permettent de sortir du chaos est de créer un « ordre caché ». Le concept « d'ordre caché » fait référence à la différence existante dans bien des entreprises (si ce n'est toutes) entre l'organisation théorique qui n'est que rarement appliquée parfaitement et l'organisation réelle qui permet le fonctionnement effectif de l'entreprise. L'analyse de l'organisation réelle permet de mettre en image un « désordre permanent » par rapport à l'organisation théorique ainsi que parfois un ordre caché.

La suite du livre s'interroge sur la genèse de compétences collectives dans une organisation, en se basant sur les sept invariants définis ci-dessus et en analysant les deux systèmes organisationnels parallèles que sont l'ordre caché et le désordre permanent. La définition proprement dite de ce qu'est une compétence collective nécessite la définition du collectif de travail (équipe ou organisation dont les membres collaborent à la poursuite d'objectif commun) et du terme compétence (concept se voulant très large regroupant tant les capacités que les aptitudes professionnelles et relationnelles).

Ces différentes définitions posées, les auteurs proposent un bref survol historique expliquant le développement de la notion de compétence avant d'arriver au chapitre centrale du livre (§ 1.5) qui définit les compétences collectives comme « *L'ensemble des savoir-agir qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun de ses membres, et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources.* ».

Le livre se poursuit en mettant en évidence que la notion de compétence collective est très souvent utilisée et développée sans pour autant qu'elle soit bien comprise. Pour améliorer cette compréhension, une dizaine de conditions d'émergence des compétences collectives (introduites ci-dessous) sont analysées dans le détail:

- Représentations mentales communes des acteurs.
- Organisation qualifiante par projet.
- Langage commun des acteurs.
- Management approprié des objectifs.
- Résolution collective des problèmes.
- Visibilité des contributions individuelles.
- Coordination des savoirs des équipes.
- Formation dans et par les situations de travail.
- Anticipation collective des besoins.
- Réseaux de communication internes et externes.

Le rôle grandissant des technologies de l'information (TI) est finalement relevé comme un paramètre permettant d'améliorer le développement des compétences collectives en simplifiant et améliorant la communication.

Les auteurs terminent la première partie de l'ouvrage en modifiant l'angle d'analyse pour s'écarter légèrement d'une vision purement théorique des compétences collectives et de leur genèse, et s'attarder sur la représentation que s'en font les individus (composant l'équipe) et les organisations (dans lesquelles évoluent les équipes). La partie théorique se conclut sur la mise en évidence de l'importance primordiale de la coopération dans tous développements d'esprit d'équipe.

## 3.2 Partie empirique

Les deux études de cas proposées ont été réalisées par des groupes d'étudiants de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'université de Genève. Les groupes étudiés l'ont été à trois niveaux: organisationnel, individuel et de l'équipe. Le mode de recherche retenu consiste à poser sept hypothèses en lien avec les compétences collectives concernant les niveaux individuels et organisationnels, qui doivent être analysées et éventuellement validées. L'analyse de l'équipe se fait à travers l'élaboration d'une carte cognitive retraçant les interactions et les buts partagés par le groupe.

La première étude de cas concerne l'équipe du service protestant de la Radio Suisse Romande, la seconde d'un groupe de travail formé d'infirmières dans le domaine hospitalier. Ces deux études de cas décrivent de manière approfondie le contexte dans lequel évoluent les équipes et leur fonctionnement. Suite à cette mise en situation et à la description du déroulement de l'étude, la validité des différentes hypothèses posées initialement est analysée. Les hypothèses ne sont que partiellement validées et par conséquent, des éléments hypothèses complémentaires sont proposés.

Les deux études de cas relèvent qu'il est très difficile de mettre en évidence des éléments propres aux compétences collectives, même si les individus composant les deux groupes analysés affirment comprendre la notion de compétences collectives et s'accordent sur le développement de tels éléments dans leur groupe. L'un des groupes relève également, le fossé qui sépare la base théorique et l'application sur le terrain.

## 3.3 Synthèse

La synthèse revient tout d'abord sur l'approche méthodologique adoptée dans le cadre des études de cas. Les auteurs suggèrent que l'approche utilisée qui consistait à analyser en profondeur le fonctionnement d'un nombre restreint d'échantillons (deux groupes) devrait être remplacée par une analyse à grande échelle (grand nombre d'échantillons) d'un nombre limité de paramètres caractérisant le fonctionnement d'un groupe. La représentativité des résultats pourrait alors être sensiblement améliorée.

En guise de conclusion, les auteurs mettent en évidence l'importance du chantier actuel dans le domaine des compétences collectives, tant au niveau des acteurs que des possibles interactions avec les nouvelles technologies (Email, gestion d'agenda collectif, ...). Cette problématique n'est, toujours selon les auteurs, pas encore suffisamment bien analysée. Un important travail académique, et surtout de recherche et de validation sur le terrain, semble être, par conséquent, nécessaire.

## 4. Mise en perspective

### 4.1 Orientation préliminaire

De part le caractère très théorique du livre, la mise en perspective des différents éléments présentés n'est pas chose aisée. Les difficultés qu'ont rencontrées les groupes d'étudiants dans leur analyse des études de cas mettent clairement en évidence le fossé qui sépare les aspects théoriques de leur application. Néanmoins, ce livre permet d'éclairer d'un œil nouveau les interactions qui conduisent à l'émergence d'un groupe voire au développement de compétences collectives. Pour cette raison, je me permets de présenter un cas pratique tiré de ma vie associative dans lequel une dynamique de groupe s'est développée et tente de faire un lien avec les éléments présentés dans le livre.

### 4.2 Gestion d'un camp de jeune musicien

Durant les années nonante, j'ai eu l'occasion de diriger (du point de vue musical) un ensemble de musique de jeunes, composé d'une quarantaine de musiciens de 10 à 18 ans, et d'une demi-douzaine de moniteurs légèrement plus âgés. Cet ensemble de musique avait pour but d'apprendre à jouer en groupe à de jeunes musiciens suivant tous des cours individuels au conservatoire. Les moniteurs étaient chargés des aspects tant musicaux qu'organisationnels permettant le bon fonctionnement du groupe ainsi que de l'organisation d'un camp annuel d'une semaine.

Les moniteurs qui formaient, de fait, le comité de l'ensemble de musique, ne se connaissait que moyennement (certains participaient depuis longtemps comme élèves, d'autres pas). Les premières séances de travail ont été pour le moins laborieuses; le comité ayant décidé de ne pas procéder à une quelconque répartition des tâches, l'organisation des différentes manifestations piétinait.

La date du camp annuel se rapprochant, une certaine urgence se fit sentir. Parallèlement, une majorité du comité dressa un constat d'échec sur son fonctionnement. Lors du comité suivant, une structure fut définie, assurant une répartition des responsabilités entre les membres. Cet élément permis au comité d'améliorer de manière manifeste son fonctionnement. A posteriori, on peut relever que l'organisation était l'unique invariant manquant (parmi: le paradigme, l'organisation, la structure, la compétence, la personnalité, l'intelligence et la communication) nécessaire pour sortir du chaos. Néanmoins, la phase de « prise de contact » du groupe était certainement fondamentale pour permettre aux différents membres de se connaître et de développer un langage commun. Il fallait donc passer par le chaos pour créer une « équipe ».

Le comité a, par la suite, travaillé plus de cinq ans ensemble. Peu à peu les conditions d'émergence des compétences collectives listées précédemment ont toutes été réalisées. Le groupe a appris à se connaître et à valoriser les compétences propres à chacun de ces membres. Du point de vue fonctionnel, la « machine » était tellement bien rodée que le temps nécessaire à l'organisation de l'un ou de l'autre événement était très fortement réduit.

Le groupe avait acquis une grande expérience de travail en commun. Mais avait-il développer des compétences collectives, c'est-à-dire des savoir-agir créant des compétences nouvelles ? La réponse est très probablement biaisée, de part mon double rôle de participant et aujourd'hui d'observateur. Néanmoins, j'ai eu l'occasion, après ma démission de ce comité, de collaborer dans le cadre d'autres organisations avec certains de ces anciens membres. Leur fonctionnement et les compétences qu'ils développaient n'étaient pas sensiblement différents. Finalement, j'ai l'impression que leur personnalité s'exprimait plus ou moins ouvertement selon la qualité du fonctionnement du groupe dans lequel ils se trouvaient. De plus, ils engageaient plus ou moins leur compétences propres selon la mise en valeur que leur renvoyait le groupe.

Est-il, par conséquent, possible de mettre en évidence des compétences propres à ce comité là, qui ne soit pas uniquement la mise en commun des compétences de chacun de ces membres ? Je pense que non, à l'exception de certaines situations de stress qui étaient certainement mieux gérées par les différents membres du groupe en sachant qu'ils pouvaient s'appuyer sur une base solide. Dans ce cas, une compétence propre au groupe a pu être par moment observée. Cette exception met en évidence qu'en dehors de certains états émotionnels particuliers (par exemple le stress), aucune compétence collective spécifique n'était, à mon sens, née même si tous les éléments théoriquement nécessaires étaient disponibles.

## 5. Evaluation personnelle

### *De l'existence même des compétences collectives*

Le livre ne s'adresse visiblement pas à des managers, mais à des chercheurs en sociologie ou psychologie convaincus de l'existence de compétences collectives. Mon questionnement s'inscrivait principalement, en tournant la première page du livre, dans l'existence même de compétences collectives. Le fait que des groupes fonctionnent bien et d'autres moins bien est une évidence: les invariants nécessaires au bon fonctionnement d'un groupe sont clairement exposés dans le livre. Mais, la démonstration de ce qu'est une compétence collective est traitée de manière bien légère. Ce hiatus est d'autant plus marqué que le lecteur a un esprit cartésien surdimensionné posant comme axiome fondateur que  $1 + 1 = 2$ . De là, la « multiplication du pain dans le désert » ou la création de compétences dans un groupe est plus rattachée à une image (ou une parabole) qu'à un principe concret, utile et valorisable dans les organisations.

Il convient également de se poser des questions sur le sens critique dont font preuve les deux groupes d'étudiants ayant réalisé les études de cas. En particulier, lorsque ces derniers affirment que le groupe qu'ils analysent comprend et reconnaît, dans sa majorité, l'existence de compétences collectives sans chercher aucunement à définir qu'elles sont ces compétences ou comment les différents membres les définissent concrètement. L'existence de compétences collectives est donc visiblement plus un axiome à la mode qu'un élément factuel et observable.

### *Sortir du chaos*

La réflexion des auteurs sur les différents paramètres nécessaires à la constitution d'un groupe fonctionnant à satisfaction et permettant à chacun de ces membres de valoriser leurs compétences propres est certainement d'une grande utilité pour la plupart des managers. Les organisations proposent un fonctionnement de plus en plus participatif. Dans ce cadre, les groupes de travail sont devenus monnaie courante, mais n'ont pas toujours produit les résultats escomptés tant au niveau de leurs adéquations que de l'engagement des différents individus.

Les différentes « check list » proposées par les auteurs offrent probablement les clés nécessaires à la résolution de la plupart des défauts de fonctionnement. Une fois ces défauts constatés, restera au manager à trouver l'alchimie assurant un fonctionnement optimal. L'identification des problèmes est le premier pas vers leur résolution, pas toujours le plus difficile à effectuer.

### *Nouvelles technologies*

Le livre a été écrit à la fin des années nonante, c'est-à-dire à l'heure de gloire d'Internet. A l'époque où l'on pensait que la communication allait être révolutionnée. Les auteurs mettaient visiblement passablement d'espoir dans les nouveaux modes de communications. Quelques années plus tard, il convient de constater que si le volume d'informations disponibles augmente de manière quasi exponentielle, la qualité de la communication n'a guère progressé. Cette dernière reste tributaire des hommes, ou femmes, qui la génère et non des vecteurs que ces derniers ont à disposition.

Néanmoins, la nette amélioration de l'accessibilité de l'information offerte par Internet (forum, Email, ...) peut permettre à un groupe de travail d'assurer à tous ces membres un accès similaire à l'information. Mais n'oublions pas, comme cela a été relevé dans l'étude de cas consacré au domaine hospitalier, que cette accessibilité est fortement limitée, dans certain milieu, par le manque d'ordinateur, ou par des métiers qui ne se prêtent pas à l'utilisation de l'informatique.



### *Point final*

L'analyse des compétences collectives est un domaine d'étude relativement jeune. Son approfondissement nécessite, selon les auteurs, un important travail de recherche. Malheureusement, la réflexion proposée esquive l'analyse de l'utilité d'une telle recherche. En effet, il semble légitime de se poser la question de la finalité d'un tel investissement. Même si une bonne connaissance des principes et règles qui améliorent les potentiels de chances de bon fonctionnement d'un groupe permet assurément d'améliorer le fonctionnement de toutes organisations, le développement de compétences collectives à l'intérieur d'un groupe, qui soit plus que la mise en commun et la valorisation des compétences de chacun, nécessite visiblement passablement de temps et une grande stabilité des individus composant le groupe. Les facteurs temps et stabilité n'étant pas les caractéristiques premières de l'économie actuelle, même si les compétences collectives pouvaient générer une plus-value pour l'organisation, leur condition de mise en œuvre semble passablement les compromettre. Je ne vois donc peu d'avenir dans cette démarche, mais reste convaincu que la collaboration et la valorisation des complémentarités entre les individus sont à la base de tous travaux de groupes et par conséquent de toutes organisations.

### *Post-scriptum*

Deux des auteurs du livre (Yves Emery et David Giauque) ont publié courant 2003 dans la revue économique et sociale (pp. 199-209) un article intitulé « La quête inachevée des compétences collectives »<sup>5</sup>. Dans cet article, les auteurs décrivent l'évolution des organisations publiques et plus particulièrement les principes de la « nouvelle gestion public » (NGP) qu'ils considèrent comme un nouveau « ratage » des compétences collectives. La nécessité de valoriser la coopération et le travail en coordination est rappelée.

L'article susmentionné présente la notion de compétences collectives en ne voyant pas dans leur développement la création d'un nouveau « savoir » collectif, mais uniquement la mise en commun, dans une atmosphère de coopération, des compétences de chacun. A mon avis, ce plaidoyer pour la valorisation du travail en groupe est une excellente introduction à une version « allégée » des compétences collectives. Il ravira les personnes qui ne sont pas prêtes à se lancer dans les 241 pages du livre présenté précédemment et intéressera les décideurs tant privés que publics qui se demandent pourquoi, après avoir instauré un salaire au mérite basé sur la productivité individuelle de ses collaborateurs, l'ambiance de travail s'est détériorée et la rentabilité globale de l'organisation ne progresse pas.

---

<sup>5</sup> Cet article peut être commandé gratuitement à l'adresse suivante:

<http://www.idheap.ch/idheap.nsf/vwBaseDocuments/U4Pub01>