

**GUY LE BOTERF**

# **Construire les compétences individuelles et collectives**

**La compétence n'est plus  
ce qu'elle était**

**Troisième édition  
modifiée et renouvelée**

© Éditions d'Organisation, 2000, 2001, 2004  
ISBN : 2-7081-3046-3

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

**6.**

***LA COMPÉTENCE COLLECTIVE***

# Questions

---

- ▶ *Peut-on décrire la compétence collective ?*
- ▶ *Pourquoi dites-vous qu'une personne peut de moins en moins être compétente toute seule ?*
- ▶ *La compétence collective est-elle évaluable ?*
- ▶ *Quelle est la contribution des personnes au développement de la compétence collective ?*
- ▶ *Quelle relation existe-t-il entre la compétence collective et le « knowledge management » ?*
- ▶ *Ne pensez-vous pas que la compétence collective est une nouvelle mode ?*
- ▶ *Comment une entreprise peut-elle développer la compétence collective ?*
- ▶ *La compétence collective n'est-elle pas une abstraction ? Est-ce un concept pratique pour une entreprise ?*
- ▶ *Comment la gestion des compétences peut-elle contribuer au développement de la compétence collective ?*
- ▶ *Comment la formation peut-elle contribuer au développement de la compétence collective ?*
- ▶ *Faites-vous une distinction entre compétence collective et performance collective ?*
- ▶ *Avez-vous rencontré la compétence collective ?*

Les compétences se réfèrent toujours à des personnes. Il n'existe pas de compétences sans individus qui les portent. Qui plus est : les compétences réelles sont des constructions singulières, spécifiques à chacun. Face à un impératif professionnel (réagir à un événement, atteindre un objectif, résoudre un problème, réaliser une activité...), chaque sujet mettra en œuvre sa propre « façon de s'y prendre » ou – pour reprendre un terme savant des ergonomes – son propre « schème opératoire ».

Cette évidente portabilité des compétences par les personnes ne doit pas conduire à la conclusion erronée selon laquelle la compétence serait uniquement une affaire individuelle. Peut-on agir avec compétence en étant isolé ? La compétence individuelle peut-elle s'exercer sans s'articuler à une compétence collective ? Peut-on répondre aux défis actuels de l'économie (innovation, complexité, organisation du travail...) par la simple juxtaposition de compétences individuelles ? Ces questions sont à la fois des questions de fond et d'actualité. Il est fort probable que la première décennie du troisième millénaire verra les entreprises chercher à développer leurs compétences collectives et ne plus se préoccuper seulement des compétences individuelles de leurs employés.

## UNE QUESTION D'ACTUALITÉ

---

Plusieurs raisons expliquent cette évolution :

- **L'importance des interfaces.** Les gains de productivité ou de performance d'une unité ou d'un collectif de travail se situent actuellement de plus en plus dans les interactions entre les membres d'un collectif de travail, dans la qualité des relations qu'ils entretiennent entre eux. La valeur ajoutée réside non plus dans l'addition de valeurs de chaque opération réalisée, mais dans les interfaces existant entre ces opérations. Comme l'écrit et le démontre très justement Pierre Veltz : la valeur et la productivité deviennent des « effets de système »<sup>1</sup>.

---

1. P. Veltz, *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, 2000.

- **La croissance de la complexité des situations professionnelle à gérer.** De multiples variables interdépendantes sont à prendre en compte, des critères diversifiés (qualité, sécurité, productivité, environnement...) sont à combiner, des stratégies d'acteurs distinctes voire opposées sont à concilier, des exigences diverses de temporalité (court terme, moyen terme, long terme) sont à pondérer. La multiplicité des points de vue et des aspects relatifs à une situation exigent le dépassement des approches partielles ou fragmentaires. Non seulement la multidisciplinarité mais aussi l'interdisciplinarité sont requises. Il devient nécessaire de savoir sélectionner et traiter de grandes quantités de données. Il faut donc faire appel à de multiples savoirs et contributions pour poser et résoudre un problème, pour concevoir et réaliser un projet, pour gérer et faire aboutir un processus d'innovation. Devant cette montée de la complexité, les ressources propres d'un seul individu se caractérisent chaque jour davantage par leur insuffisance.
- **Les exigences pressantes de l'innovation.** Il ne suffit plus d'assurer la qualité de ses produits ou services pour survivre ou se développer. Face à la généralisation des démarches et des procédures pour garantir la qualité, celle-ci va tendre à se banaliser. Elle deviendra une « ligne de flottaison » nécessaire, mais ne pourra plus suffire à procurer un avantage compétitif différentiel. Les organisations du travail, les contextes économiques et sociaux, les marchés et les concurrents évoluent en permanence et soumettent les acteurs économiques à des adaptations permanentes. Comme si l'environnement allait plus vite que l'homme. Tout comme les funambules, les entreprises doivent trouver leur équilibre dans le mouvement. L'immobilité leur est fatale. Pour les entreprises, cela signifie concevoir et innover plus vite que les autres. Dans un contexte marqué par la vitesse, la différence compétitive trouvera sa source pour une large part, dans la capacité d'accélération. La grande bataille de la conception est lancée : il faut savoir produire plus vite que les concurrents du nouveau de qualité.  
Un tel défi met en péril le modèle de « l'artisan génial ». Même

si celui-ci peut encore se rencontrer, il est évident qu'il devient exceptionnel. Il faut toute une organisation, toute une coopération de talents pour produire de l'inédit et du « jamais vu », pour réduire les cycles de développement d'un produit. Si, pour reprendre les termes de Schumpeter, innover c'est créer de nouvelles combinaisons de ressources, la variété de celles-ci devient indispensable. Il convient de savoir rechercher, respecter et exploiter les différences. Cette « loi de la variété requise » suppose la diversité plutôt que le clonage. Si la production de richesse trouve son origine davantage dans la variété que dans l'unique, la coopération entre les hommes, leurs compétences et leurs savoirs est appelée à devenir prioritaire dans les préoccupations des entreprises et des organisations.

Dans l'industrie automobile, les exigences de l'innovation conduisent à développer des politiques d'alliance et de codéveloppement avec d'autres constructeurs et avec des fournisseurs. Ces derniers sont sélectionnés sur leur capacité à s'engager dans l'étude des problèmes dès la phase d'avant-projet et sur leur capacité à coopérer avec le constructeur. De la sous-traitance, on passe à l'alliance à la carte.

- **L'évolution de l'organisation du travail.** Plusieurs tendances peuvent être observées et posent la question de la nature et du développement de la compétence collective. Le développement tout d'abord de l'organisation du travail en équipe : « unités élémentaires du travail » (U.E.T) et « unités élémentaires de conception » (U.E.C) dans l'industrie automobile, « équipes à responsabilité élargie » dans des centres d'allocations familiales, « équipes chantiers » ou « équipes multifonctionnelles » dans le bâtiment, « équipes autonomes et responsables » dans l'industrie de l'aluminium, « plateaux clientèles » dans les industries de service, « unités à responsabilité élargie », « groupes de copropriété », équipes autonomes multi-métiers dans la sidérurgie... Les appellations sont variées. Elles témoignent de la nécessité pour les systèmes intégrés de production et de service de mettre en place des équipes s'autorégulant pour développer une efficacité collec-

tive. On n'y cherche pas à segmenter les compétences par individu mais à en faire une construction collective.

Chez Hospal, fabricant de reins artificiels, des « îlots de production » fonctionnent dans une unité d'assemblage. Quatre postes de travail composent l'îlot qui doit produire un sous-ensemble de l'hémodiateur. L'îlot est habilité à s'auto-organiser quotidiennement en fonction des objectifs à atteindre. A EDF-GDF Services, les « groupes responsables » sont constitués autour d'un ensemble homogène d'activités s'adressant à un client. Celui-ci a donc l'avantage de n'avoir à traiter qu'avec un seul interlocuteur.

Il en va de même avec le management par projet et la réingénierie des processus. Les exigences de maîtrise de la qualité et de contrôle des marges conduisent à y porter une attention soutenue. Qu'il s'agisse de processus récurrents ou de projets à durées plus ou moins limitées, le management transversal devient essentiel dans la production de la valeur. L'enchaînement des activités et la gestion des flux d'informations qui les traversent et les relient supposent une forte intégration des savoirs et des compétences qui y interviennent. Le nécessaire maillage des compétences, même s'il doit puiser ses ressources dans les métiers, conduit inévitablement à travailler sur leurs interfaces et à sortir de leurs frontières traditionnelles.

Devenant organique, l'entreprise tend à s'organiser et à fonctionner comme un *réseau de compétences*. Sa performance va dépendre de sa capacité à mobiliser et à combiner les ressources en compétences de ses acteurs. Dans ce *maillage de l'intelligence*, les compétences de chacun peuvent enrichir le réseau qui pourra être mobilisé à son tour par chaque acteur. Qu'il s'agisse des problèmes de qualité ou de gestion des flux, ils ne peuvent être résolus que par *une conjugaison des compétences*. L'opérateur responsable de la conduite d'une installation devra coopérer avec des professionnels extérieurs à son atelier : programmeurs, électroniciens, spécialistes de fixation des pièces, expert des procédés... Chacun a besoin de la contribution de l'autre. *La réponse à un problème devient une réponse*

de réseau ; sa pertinence dépendra de la qualité de la coopération entre les acteurs, de leur échange de savoirs.

Le réseau des compétences ne saurait se limiter aux frontières des murs ou à la délimitation juridique de l'entreprise. À l'heure de l'entreprise réseau, les fournisseurs et sous-traitants doivent y être intégrés. Dans le projet Twingo chez Renault, ce sont 85 % des 3,7 milliards nécessaires à la conception et à l'industrialisation de la voiture qui correspondent à des prestations assurées par des fournisseurs extérieurs et 70 % des coûts de fabrication qui sont dus à des achats de matières et de sous-ensembles. Dans de telles situations, le fournisseur est appelé à passer du *statut de sous-traitant à celui de cotraitant*. Le maillage est à établir entre compétences internes ou externes. Toute l'entreprise a intérêt à contribuer au développement des compétences de son environnement, en particulier de ses fournisseurs.

Soumis à des opérations de fusion et de restructuration, les grands groupes en viennent souvent à ressembler à des archipels. Chaque unité possède sa culture, son histoire, ses marchés, ses apprentissages collectifs. Prenons la dimension que nous connaissons le mieux : celle de la gestion et du développement des compétences. Elle peut donner lieu à des concepts et des pratiques pour le moins fort diverses entre les sociétés. Comment concilier l'indispensable autonomie de gestion, au plus près du terrain, et la non moins nécessaire cohérence d'ensemble ?

Dans un souci d'optimisation, les plates-formes ou les réseaux d'appui fonctionnels (juridiques, gestion du personnel, développement des compétences, logistiques...) se mettent en place. Comment travailler efficacement en réseau ?

- **Le développement de l'économie du savoir et de l'information.** Savoir créer et gérer un capital de savoirs et d'informations, savoir sélectionner et traiter l'information pour qu'elle soit utile, deviennent des facteurs de compétitivité décisifs. Les conseils en « intelligence économique » se multiplient. Les veilles (technologiques, concurrentielles, scientifiques...) et observatoires prolifèrent. Le *bench marking* étend ses domai-

nes d'observation et pénètre l'univers des pratiques de gestion. Le *knowledge management* est en pleine croissance : la formalisation, la capitalisation et la mise à disposition des « bonnes pratiques » deviennent une préoccupation courante. Faisant l'objet d'un « investissement de forme », les leçons de l'expérience prennent le chemin des banques de données, des réseaux documentaires et des systèmes experts. Les réseaux internet et intranet facilitent les échanges de savoirs.

Les bases de données concernant les rapports de mission constituent pour les consultants de McKinsey une source essentielle dans leur création de savoir. Chez Renault, les fiches Merex (« mise en règles de l'expérience ») qui sont établies à partir de l'expérience des projets, sont conçues pour faire apparaître des explications illustrées par des croquis, le moment où le savoir-faire explicité doit être utilisé dans un projet, les conséquences prévisibles du non-respect des règles, les sources de vérification de la règle (experts...), le contexte particulier dans lequel elle s'applique. Aerospatiale a lancé en 1993 le projet MNEMOS pour constituer une mémoire technique des retours d'expériences. Le Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA) s'est doté de la méthode SAGACE pour conceptualiser de façon systématique les connaissances relatives au pilotage des systèmes complexes. Dans de multiples entreprises, il est devenu courant que les agents commerciaux puissent prendre appui sur des bases de données ou sur des logiciels d'aide à la négociation des prix et même sur des modules d'auto-apprentissage : c'est le cas d'AFS-Skandia en Suède. En France, BASAFU est une base de données précieuse pour les médecins spécialistes en urologie.

Plus les initiatives individuelles et locales sont encouragées, plus il convient de les formaliser et de les capitaliser. Air Liquide a ainsi créé des groupes de travail composés de spécialistes, de responsables hiérarchiques et d'opérateurs pour tirer les enseignements des projets entrepris pour les clients et pour formaliser les compétences construites et mises en œuvre.

Même l'information non structurée ou faiblement structurée devient exploitable grâce aux innovations technologiques. La

société Trivium, avec Michel Authier, a mis au point un logiciel d'exploration – U-map – permettant une représentation cartographique des structures d'informations contenues dans des documents tels que des *curriculum vitae*, des comptes rendus d'entretien de production de la « littérature grise » (rapports, notes...).

Là encore, la compétence collective est interrogée : comment relier l'économie des services et l'économie des compétences ? Comment combiner ces trois ressources : information non structurée, information structurée, compétences ? Jusqu'où peut-on formaliser l'expérience et les pratiques professionnelles ? Comment gérer ce paradoxe qui réside dans la nécessité de formaliser pour constituer un capital alors que la formalisation rend appropriable par d'autres ce qui constituait un avantage différentiel parce qu'invisible ?

L'économie du savoir exige le partage du savoir. Le savoir se crée en se partageant.

- **Le rôle des références professionnelles collectives.** L'analyse des situations de travail fait apparaître la nécessité pour un professionnel de pouvoir se référer aux normes et règles de son milieu professionnel d'appartenance pour construire avec sécurité et pertinence sa propre « façon de s'y prendre », sa propre « façon d'agir ». Chaque collectif de travail, grâce aux leçons tirées de ses expériences accumulées, élabore ses propres règles du métier. Celles-ci définissent ce qu'il est admis et non admis de faire, ce qui peut être accepté et ce qui serait déplacé, ce qui correspond aux « règles de l'art ».

Pendant longtemps, c'est dans la fréquentation des clubs et au cours de *jam session* que les nouveaux musiciens de jazz pouvaient acquérir le « genre » d'un groupe, c'est-à-dire l'ensemble des conventions techniques et artistiques qui lui étaient spécifiques. Ce modèle évolue depuis une quinzaine d'années en France avec l'entrée du jazz dans les conservatoires et écoles de musique.

Les prescripteurs ne peuvent jamais tout savoir et les situations de travail se définissent de plus en plus comme des événements auxquels il faut faire face. Il est donc important

pour un professionnel de savoir ce que ses collègues feraient à sa place, dans telles circonstances, face à telle difficulté. Sans cette possibilité de référence collective, le professionnel est renvoyé à sa solitude et aux risques qu'elle entraîne sur le savoir agir.

Il faut que le professionnel puisse se référer à une norme collective pour pouvoir s'en inspirer et s'en différencier par son propre style personnel.

C'est par rapport à une « signature collective » qu'il pourra situer et différencier sa propre « signature individuelle ».

On retrouve ici la notion de « genre » développé par Yves Clot. Le « genre », c'est la culture professionnelle d'un collectif de travail. Il comporte un ensemble de règles implicites indiquant les « façons de prendre » les choses et les personnes. Ce sont, selon Yves Clot<sup>1</sup>, « des règles de vie et de métier pour réussir à faire ce qui est à faire, des façons de faire avec les autres, de sentir et de dire, des gestes possibles et impossibles dirigés à la fois sur les autres et vers l'objet ». Le « genre » d'un collectif de travail est donc constitué de « schèmes sociaux » que le professionnel pourra s'approprier, c'est-à-dire reformuler à son propre usage.

- **Les nouvelles approches concernent les avantages compétitifs.** La pensée stratégique appliquée aux entreprises évolue : l'avantage compétitif durable est de plus en plus analysé en termes non seulement de ressources mais de combinaison de ressources. L'avantage compétitif sera durable s'il résulte d'une combinaison d'actifs tangibles et intangibles qui est difficilement imitable par un concurrent. L'avantage n'est donc pas dans les ressources mais dans leur combinatoire. Celle-ci en effet, résulte le plus souvent d'un apprentissage collectif effectué au cours de l'histoire de la firme. C'est cette construction singulière qui constitue une barrière à l'imitation. Il est toujours possible à un concurrent d'acquérir ou d'imiter des ressources isolées. Il n'en va pas de même pour reproduire la

---

1. Y. Clot, « La fonction psychologique du travail », in *Le travail collectif*, Octares éditions, 2000.

combinatoire. Celle-ci reste tacite. C'est elle, plus que les ressources, qui peut être stratégique.

Une compétence organisationnelle (*core competency*) est un mix de savoirs, de compétences individuelles et de ressources diverses. Elle résulte donc aussi de la combinaison et de la synergie entre les compétences individuelles. Comment « fonctionne » cette coopération (qui n'est pas une simple coordination) et cette synergie ? Comment développer la compétence collective ?

- **Les conditions sociales de la construction des compétences.**

Si une compétence professionnelle se manifeste dans la mise en œuvre d'une action en situation de travail, il ne faut pas oublier qu'elle prend appui sur des corps de savoirs qui sont élaborés socialement et pour la plupart en dehors du contexte de travail (centres de recherche, universités, écoles, réseaux professionnels et d'expertise...). La compétence ne peut être séparée de ses conditions sociales de production.

Nous apprenons toujours sur le fond de présupposés culturels qui délimitent le champ des hypothèses d'action avant même de prendre en compte les circonstances d'une situation particulière.

Toutes ces évolutions conduisent à la même question : *comment faire émerger une compétence et une performance collectives à partir de la coopération et de la synergie entre les compétences individuelles ?*

## **UNE RÉPONSE OPÉRATOIRE : LA COOPÉRATION**

---

Cette question suppose un minimum de réflexion théorique avant de pouvoir être résolue. Il serait probablement risqué de s'engager dans des réponses qui supposeraient que la compétence collective est une réalité indépendante des compétences individuelles. Ceci rappelle les débats philosophiques ou socio-

logiques sur la « conscience collective ». De même que l'on peut s'interroger sur l'existence d'un sujet de la conscience collective, on peut douter qu'il y ait un sujet de la compétence collective. De même qu'un orchestre n'existe pas sans les musiciens, une équipe ou un réseau n'existe pas sans ses membres.

Il n'existe pas d'individu collectif. Les seuls individus qui existent sont des individus ordinaires et singuliers. Après avoir posé la question : « Ce gros acteur qu'est l'individu collectif n'est-il pas une fiction ? », Vincent Descombes<sup>1</sup> précise : « une équipe est un acteur collectif. On identifie en effet une équipe en donnant la liste de ses membres. Mais ce qui est collectif, c'est l'action de plusieurs individus, ce n'est pas le sujet de cette action ».

Il en va de même avec le concept d'apprentissage organisationnel qui, selon Hatchuel, « n'a pas beaucoup de pertinence en gestion (et en économie), s'il désigne une capacité de l'organisation à apprendre où le collectif serait lui-même pris comme sujet »<sup>2</sup>.

La compétence collective est une émergence, un effet de composition. **Elle résulte de la qualité de la coopération entre les compétences individuelles.**

*Si l'on veut résoudre de façon opératoire les questions relatives à la compétence collective, il convient de les aborder en termes de coopération. Il est alors intéressant pour progresser dans cette voie de préciser :*

- **les indicateurs de résultats de la coopération** : quels sont les effets de la coopération ou de la mise en commun des compétences ?
- **les indicateurs de coopération** : à quoi reconnaîtra-t-on qu'il y a développement de la coopération dans un collectif (équipe, projet, processus, réseau) ?

---

1. V. Descombes, *Les institutions du sens*, les éditions de Minuit, 1996.

2. A. Hatchuel, « Apprentissages collectifs et activités de conception », in *Revue française de Gestion*, n° 99, 1994.

- les « leviers d'action » (formation, organisation, dispositif d'information, règles de fonctionnement, composition des équipes, mesures de reconnaissance ...) qui sont susceptibles de favoriser la coopération entre les compétences ?

Cette façon d'entrer dans le problème de la compétence collective a pour conséquences :

- de positionner l'évaluation au niveau des performances collectives. Des indicateurs de résultats existent. Ils ont le mérite d'être objectifs. Leur choix n'est certes pas neutre mais ils peuvent faire l'objet de consensus ou de compromis. Des taux de rebuts, des taux de satisfaction de la clientèle, de parts de marchés, des taux de pannes, des durées de livraison, résultent d'une coopération entre les compétences individuelles. Dans des systèmes très intégrés de conception ou de fabrication, il sera souvent très difficile de faire la part de la contribution de tel ou tel individu au résultat final : les performances résultent d'un ensemble d'interactions.
- de disposer de critères ou d'indicateurs qui porteront sur les modalités d'interaction entre les membres d'un collectif et non pas sur l'abstraction que constitue le concept de compétence collective.

On reconnaîtra que les membres d'un collectif de travail coopèrent si :

1. Ils construisent, à partir de leurs représentations individuelles, des représentations partagées de problèmes à résoudre, des situations à traiter, des objectifs à atteindre, des moyens à utiliser, des projets à réaliser (*shared situation awareness*). Cette communauté de vue n'est ni donnée ni stable. Elle résulte d'une élaboration commune et progressive. Elle se construit au fur et à mesure de l'expérience du travail collectif. Elle est sans cesse à actualiser, à enrichir, à restructurer en fonction des événements, de l'évolution du contexte ou du déroulement de l'action. Par ces communautés de vue, les membres de l'équipe donnent du sens à leur action.

C'est le cas d'une équipe sachant se doter d'une représentation commune d'un problème opérationnel (dysfonctionnement, panne, déficience qualité, défaillance, anomalie...) ou d'un objectif à atteindre. Dans une équipe polyvalente, chacun saura restituer les problèmes dans un cadre plus large que celui qui est habituellement le sien. C'est le cas d'un ensemble de collègues intervenant dans la gestion d'un processus ou coopérant à la réalisation d'un projet. Il y a convergence des référentiels individuels vers un référentiel commun, création d'un même « espace de problème ». Cette compatibilité suppose que chaque sujet apprenne à changer parfois de point de vue, à modifier ses schémas représentatifs habituels. Mais il y a plus que compatibilité cognitive : de la compétence distribuée à la compétence collective, il y a la même différence qu'entre la photographie et l'hologramme. Si on coupe une photographie, on obtient deux morceaux différents. Si on « coupe » un hologramme, chaque partie contient l'hologramme tout entier. Il y a image opérative commune si chaque sujet intègre cette image commune. Le tout est dans les parties.

2. Ils communiquent efficacement en utilisant un langage commun, en comprenant le langage des autres et en sachant se placer du point de vue d'autrui.

Cette communication consiste à :

- savoir sélectionner et transmettre les informations pertinentes par rapport à l'enveloppe du problème à traiter,
- savoir échanger par le moyen d'un langage opératif commun à l'ensemble du groupe. Elaboré à partir de la déformation du langage naturel, il s'agit d'un dialecte particulier qui n'appartient qu'à l'équipe, qui ne vaut que par rapport aux pratiques auxquelles il se réfère<sup>1</sup>. Plus économique que le langage naturel, ce langage per-

---

1. P. Falzon, *Ergonomie cognitive du dialogue*, Presses Universitaires de Grenoble, 1989.

mettra de gagner du temps, grâce à l'énonciation abrégée, d'éviter les commentaires ou digressions inutiles, de « converser à demi-mots », de « lire entre les lignes », de « se comprendre au quart de tour ». Un des exemples des plus typiques est celui du langage des contrôleurs aériens : il a été presque exclusivement construit à partir de leurs expériences professionnelles.

Dans les industries aromatiques, les employés doivent partager un langage métaphorique afin de pouvoir échanger sur leurs expériences personnelles des parfums. Un même champ sémantique est accepté : le parfum est « fruité », « herbacé », « rosé » ou « vert », « ambré »...

- savoir transmettre en temps opportun les informations pertinentes,
  - savoir-faire fonctionner des boucles de retour, c'est-à-dire s'assurer que les messages transmis ont bien été entendus et pris en compte par leur destinataire,
  - se placer du point de vue de l'autre, comprendre son point de vue, être capable de le reformuler avec exactitude, même si on ne le partage pas. La communication signifie ici non seulement échange, transmission d'information, mais également *intercompréhension*,
  - partager les informations dans des relations de confiance réciproque.
  - savoir rendre son action intelligible aux autres.
3. Ils disposent de comportements-types (des « invariants proxémiques » diraient les ergonomes dans un langage quelque peu sophistiqué...) qui permettent à chaque membre d'anticiper et d'évaluer les possibilités de coopération et d'échange avec les autres : gestes adressés, attitude d'écoute, postures, hauteur et portée de voix, direction du regard, schèmes comportementaux.
  4. Ils dépassent leurs cloisonnements (disciplinaires, sectoriels, géographiques...) en mettant en œuvre des démarches interdisciplinaires ou inter-métiers. Pour ce faire, ils savent multiplier les angles de vue pour analyser et résoudre un problème.

5. Ils acceptent l'existence de conflits (de critères, de points de vue, de priorités...) en les gérant en temps opportun, en procédant à des arbitrages et à des fixations de priorité acceptables.
6. Ils mettent en place des organisations pertinentes et évolutives pour atteindre collectivement les résultats attendus aux diverses étapes de projet.
7. Ils cherchent à mettre en place une répartition équitable de la charge de travail.
8. Ils synchronisent leurs raisonnements et le déroulement de leurs actions. Une telle synchronisation suppose que chacun sache prendre en compte la micro-organisation ou micro-panification des autres. Il faut non seulement savoir travailler avec d'autres mais travailler *en fonction des autres* attendre qu'ils soient disponibles, anticiper leur disponibilité, procéder à des prises d'informations régulières sur leur activité...Chacun dépend de l'autre pour réaliser ses propres activités<sup>1</sup>.

Luigi del Neri, entraîneur du club italien Chievo Verone, déclare : « Pour réussir dans le football moderne, il faut savoir associer organisation, programmation, idées tactiques et disposer de joueurs spécialisés dans chaque rôle mais capables de se fondre dans la manœuvre collective (...) Mes joueurs doivent comprendre quel est leur rôle lorsqu'ils ont le ballon *mais aussi lorsque ce sont les autres qui l'ont.* »<sup>2</sup>

Pour certaines interventions chirurgicales très délicates, des opérations fictives sont parfois organisées au préalable de façon à s'assurer de la bonne coopération et synchronisation des opérations.

9. Ils passent à l'action, en prenant et en mettant en œuvre des décisions ayant fait l'objet de concertation. Ce suivi de l'action donne lieu à un bouclage permanent sur

---

1. D. Efros, M. Duc, D. Faïta, « Travailler ensemble ? », in Y. Schwartz, *Reconnaissance du travail. Pour une approche ergonomique*, PUF, 1998.

2. Interview pour le journal *Le Monde*, 27 décembre 2002.

l'application des décisions prises et sur les effets qu'elles ont pu produire.

10. Ils ne négligent aucun détail pouvant perturber le fonctionnement collectif. « Une grande équipe, c'est celle qui maîtrise le mieux les détails », a l'habitude de rappeler Aimé Jacquet. Ce sont des détails qui révèlent souvent le déficit de coopération : une information banale mais nécessaire a été oubliée, un outil qui devait être mis à disposition ne se trouve pas à la place où elle était attendue, un retard de quelques minutes perturbe un rendez-vous important... La coopération n'est pas seulement le fait d'actes « nobles ». Elle résulte de tout un travail invisible, de ce souci du détail qui est peu présent dans la culture française et à raison valorisé dans la culture germanique.

- de chercher à définir et à réunir les conditions qui vont développer les actions de coopération entre les membres d'une équipe ou d'un réseau, entre les collaborateurs d'un processus ou d'un projet. Comment faire pour qu'ils *interagissent* en vue d'atteindre des objectifs qui leur soient communs ?

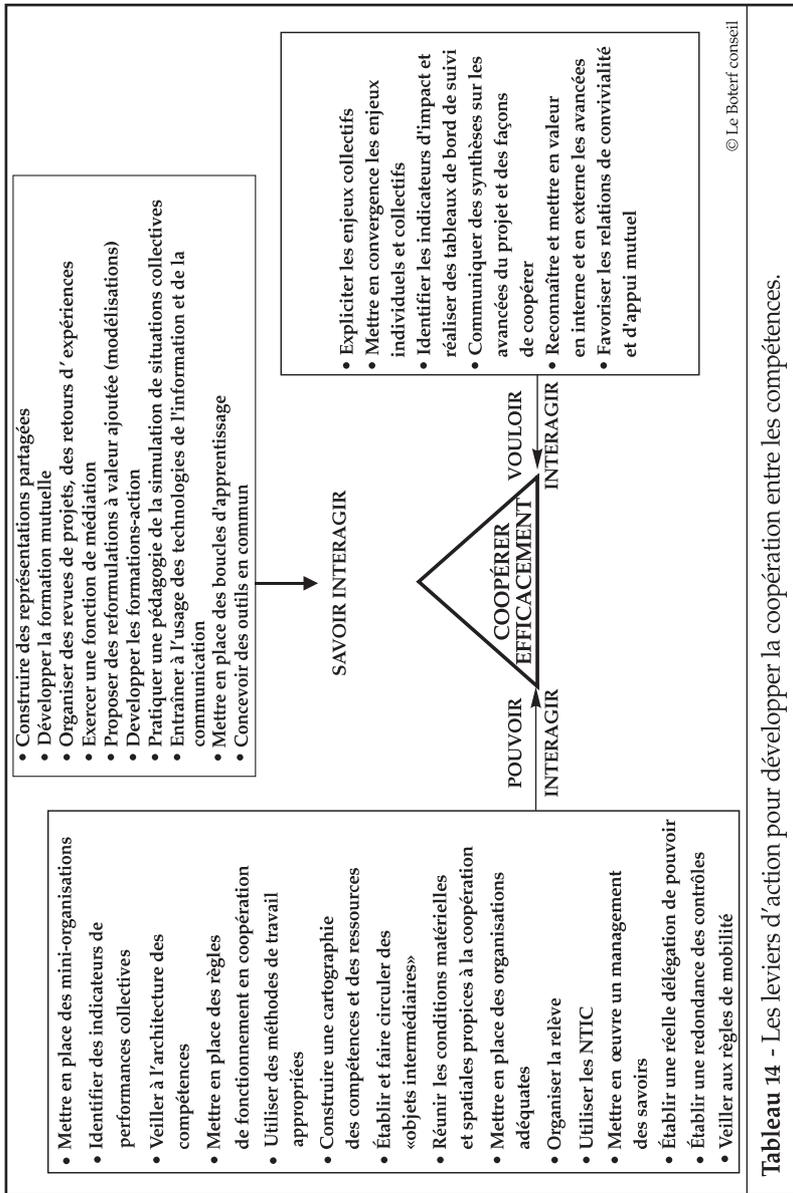
Le schéma du tableau 14 propose une modélisation volontairement très simple de trois facteurs sur lesquels il convient d'intervenir pour que les individus nouent des relations efficaces de coopération, c'est-à-dire interagissent pour atteindre les performances souhaitées. Le développement de la coopération supposera non seulement qu'ils sachent interagir, mais qu'ils veuillent et puissent interagir.

Le **savoir-coopérer** peut être développé par :

- *La construction progressive et permanente de représentations partagées.* Face à la complexité des problèmes à résoudre, des situations à diagnostiquer, des innovations à promouvoir, il est nécessaire que les référentiels individuels convergent vers un référentiel commun, vers la constitution d'un « espace de problème » partagé.

Cette compatibilité suppose que chaque sujet apprenne à changer parfois de point de vue et à modifier ses schèmes représentatifs habituels.

Ces représentations partagées sont importantes pour réduire l'incertitude concernant le comportement d'autrui.



**Tableau 14** - Les leviers d'action pour développer la coopération entre les compétences.

Chacun peut s'attendre à ce que l'autre agisse en cohérence avec un même modèle de référence. Il est difficile de coopérer avec des collaborateurs dont les conduites et les réactions sont « imprévisibles ». Ces « cartes cognitives partagées » permettent la cohérence et la coordination.

La diversité des représentations des acteurs est une richesse : elle permet une plus grande possibilité d'action due à la variété. Il ne s'agit pas de vouloir uniformiser toutes ces représentations singulières mais de les faire converger vers une représentation partagée, de construire une image opérative grâce à l'effort de ces singularités. Ce qui importe alors, c'est surtout l'échange, l'écoute, la compréhension réciproque.

Au Centre François Baclesse, Centre régional de lutte contre le cancer en Basse-Normandie, les spécialistes de diverses spécialités médicales et chirurgicales se réunissent chaque semaine pour élaborer des bilans pré-thérapeutiques. Ceux-ci aboutissent à un accord collégial sur les indications et les modalités de traitement. Cet accord donne lieu à un dossier médical unique et informatisé.

- *Le développement de la formation mutuelle.* Elle tire parti du potentiel que représente la variété des connaissances, des compétences, des expériences des membres composant un collectif de travail. Les plus anciens peuvent faire bénéficier les plus jeunes de leur expérience et ceux-ci peuvent les initier aux nouvelles technologies informatiques. Dans une équipe polycompétente d'opérateurs, un « dépanneur embarqué » pourra former d'autres opérateurs. Les membres d'une équipe ayant participé à des démarches qualité pourront en faire partager les modes de raisonnement à ceux qui n'ont pas eu cette expérience. De ces interactions résulteront des langages communs, des compréhensions réciproques, des apprentissages de techniques ou d'outils, des évolutions de représentations.

À l'hôpital Lariboisière à Paris, les urgences sont tenues par une dizaine de médecins « seniors », une centaine d'infirmières et aides soignantes. Des relais par pool s'effectuent

jour et nuit. La règle instituée est claire : à tout moment, un interne peut s'appuyer sur un senior.

- *L'organisation de retours d'expérience et de revues de projet.* Ils permettent aux différents membres d'une équipe de « prendre du recul » par rapport aux expériences qu'ils ont vécues, d'en effectuer une analyse critique et de réorienter en conséquence leurs pratiques de coopération. Il est toujours très instructif d'analyser la façon dont les membres de l'équipe ont su plus ou moins coopérer pour faire face à un événement, diagnostiquer et réparer une panne, réagir à un incident.

À EDF-GDF, le Centre d'Équipement du Réseau de Transport (CERT) a mis sur pied une méthode de fonctionnement des « groupes d'analyse des situations d'accidents ». Celle-ci ne se limite pas à établir des constats, mais vise à accroître la compréhension de la dynamique des situations d'accident (contexte, relations de travail, représentations des opérateurs...) et à déboucher sur des mesures de prévention.

L'automatisation des trains entraîne la nécessité de faire appel à la compétence collective d'une équipe lorsque ceux-ci se trouvent en fonctionnement en mode dégradé.

Tefal, entreprise leader dans l'électroménager, a développé un modèle original de croissance par l'innovation. Pour mettre en œuvre de façon économique une activité intense de conception de multiples produits, Tefal a su promouvoir des pratiques collectives de formalisation et de capitalisation des savoir-faire et des expériences. Il y a apprentissage collectif : Tefal fait systématiquement de l'erreur une opportunité de capitalisation.

Chez Newell, leader américain des fournitures de maison, les présidents des commissions se réunissent tous les mois pour partager leurs expériences. Chaque année, les spécialistes d'une même discipline (merchandising, fabrication...) en font de même.

Dans le département des études d'EDF fonctionne le dispositif « Diadème » dont l'objectif est de créer une bibliothèque virtuelle destinée à capitaliser les savoirs. Chaque

technicien ou chercheur est invité à y déposer les savoirs qu'il estime pouvoir être utiles à ses collègues.

Des logiciels de recherche pour repérer où se trouvent les compétences et les savoirs utiles ont été mis en place chez Schlumberger.

Chez Matra Marconi Space, des forums de discussion fonctionnent entre les salariés sur la veille technologique spatiale.

Afin d'alimenter la banque de savoir-faire de l'entreprise, la managers d'AXA Courtage sont tenus de confectionner chacun au moins une fiche pédagogique par an.

- *L'exercice d'une fonction de médiation.* Cette fonction consiste à aider le groupe à prendre du recul par rapport à lui-même, à se donner une représentation de son propre fonctionnement, à expliciter ses représentations pour en faire des objets de travail, à prendre conscience de sa progression et de ses démarches, à établir des boucles d'apprentissage collectif.
- *L'exercice d'une fonction de reformulation à valeur ajoutée.* Cette pratique est très proche de celle de la médiation. Elle consiste pour celui qui exerce la fonction d'animation du groupe à reformuler ce que ce dernier exprime en utilisant des concepts ou des modèles d'analyse qui permettent aux membres du groupe de progresser en intelligibilité de la situation à traiter et de leurs démarches ou stratégies. La reformulation n'est donc pas la simple répétition. Elle facilite la progression du groupe en lui permettant d'acquérir une meilleure compréhension de lui-même.
- *Le développement des formations-actions.* En accompagnant un collectif de travail réel affronté « en vraie grandeur » à la résolution d'un problème ou à la réalisation d'un projet, la formation-action permet de déclencher un apprentissage collectif de la coopération. Son objectif est bien de rendre les membres d'une équipe ou d'un réseau capables de coopérer pour atteindre un objectif à la fois réel et commun. Effectué avec un collectif naturel de « collaborateurs » cet apprentissage n'a pas à être ensuite transféré dans des situa-

tions dites réelles : il s'effectue dans un contexte authentique qui n'a rien de simulé.

- *La pratique d'une pédagogie de la simulation.* Elle consiste à mettre les personnes, appartenant ou non à une équipe naturelle, dans des situations simulées proches des situations de travail réelles où elles doivent intervenir. Ces situations simulées *mettent en scène*, par l'intermédiaire de scénarios, des problèmes ou des incidents qui nécessiteront la coopération des participants pour pouvoir être résolus. Les séances de simulation alternent avec des séances de *debriefing* ou d'exploitation qui permettront de réfléchir sur les pratiques de coopération qui auront été plus ou moins mises en œuvre et de les mettre en relation avec celles qui existent dans les situations réelles. *Les mises en récit* du vécu de la coopération permettront de déboucher sur une prise de conscience et sur une *mise en forme* des pratiques d'interactions. L'alternance des séances de simulation et d'exploitation facilitera l'entraînement à des nouvelles pratiques ou à l'amélioration des anciennes. Les études de cas, les jeux économiques, les simulateurs « pleine échelle » des conduites de système à risques (centrale nucléaire, pilotage aéronautique, trains, catastrophes...) vont en ce sens.

L'Université de Limburg, à Maastricht, utilise systématiquement dans sa formation la méthode d'apprentissage par problème (*Problem Based Learning*) d'inspiration canadienne. Cette méthode suppose une coopération active des étudiants, les entraînant ainsi à savoir écouter et prendre en compte les points de vue et les apports de leurs collègues. Mise en œuvre par des équipes hétérogènes, cette méthode permet d'apprendre à travailler en complémentarité. L'expérience montre que cette coopération nécessite l'abstraction, la conceptualisation et l'explicitation des représentations individuelles<sup>1</sup>.

Dans l'aviation civile des simulateurs LOFT (*Line Oriented Flight Training*) sont organisés pour simuler des vols nor-

---

1. F. Hunod-Clairefond, *Former les nouveaux managers*, Editions Liaisons, 1996.

maux dans lesquels peuvent intervenir des incidents courants ne constituant pas véritablement des pannes. Ces simulations sont souvent orientées vers l'analyse et l'amélioration du fonctionnement de l'équipe de pilotage.

Sophie Aubert<sup>1</sup> a étudié avec précision le travail des peintres aéronautiques. L'analyse de leur activité l'a conduit à mettre en évidence une « chorégraphie d'équipe » où, sans aucune parole, se met en œuvre un « savoir travailler ensemble ». Chaque équipe possède ses propres règles de fonctionnement mais, dans toutes, un peintre joue le rôle de « chorégraphe ». Ce dernier fournit à l'équipe de « danseurs » le grain de peinture à reproduire et le rythme à respecter. À partir de là s'organise une peinture en cascade. Sophie Aubert a examiné de près les processus de formation. Peu efficaces, ils nécessitaient neuf à douze mois pour former un peintre. C'est en repérant les différentes « situations d'action caractéristiques » qu'elle a pu proposer une nouvelle ingénierie de la formation : plutôt que de partir d'une liste de compétences requises exprimées en termes de savoir-faire, elle a fondé la formation sur ces situations d'action (par exemple : le ponçage auprès des antennes...) et où l'action à réaliser était nécessairement collective. Le résultat a été probant : il a fallu moins d'un mois de parrainage pour obtenir des peintres opérationnels.

Une telle expérience montre bien l'intérêt qu'il y a à intégrer dans la formation et l'entraînement la dimension collective de la compétence individuelle.

- *L'entraînement à l'usage des TIC*. Le développement des TIC (technologies de l'information et de la communication) n'entraîne pas automatiquement des pratiques de coopération efficace. Elles peuvent y inciter et constituer un moyen puissant pour y contribuer. Les techniques du « groupware », le travail en réseau, la recherche documentaire sur site Internet ou Intranet, la constitution de forums peuvent

---

1. S. Aubert, « Transformer la formation par l'analyse du travail ». Le cas des peintres aéronautiques, in *Education permanente*, n° 143, 2000.

faire l'objet d'apprentissage et de perfectionnement qui faciliteront le travail coopératif et étendront son champ d'exercice.

La Harvard Business School utilise la technique du *groupware* pour entraîner les étudiants appartenant à des spécialisations différentes à travailler en réseau, grâce aux nouvelles technologies informatiques.

- *La mise en place de boucles d'apprentissage.* À l'Ardoise (un site de production d'Usinor) ont été distinguées et organisées avec l'appui du cabinet Aegist des « boucles courtes » d'exploitation quotidienne et des « boucles longues » de maintenance et de process qui sont des boucles d'amélioration en mode projet. Courtes ou longues, ces boucles permettent de tirer les leçons de l'expérience et d'effectuer ainsi des apprentissages collectifs.
- *La conception d'outils en commun.* Qu'il s'agisse d'outils pédagogiques, de gestion ou de communication, leur conception en commun par ceux qui auront à les utiliser peut constituer une très bonne opportunité pour construire des représentations partagées, des langages communs, des capacités à travailler et à s'organiser en équipe. La fabrication par un groupe de progrès d'un document technique à usage d'une communication externe, la confection d'un film pédagogique par une équipe d'exploitation pour informer les jeunes embauchés aux problèmes et mesures de sécurité, la réalisation d'un tableau de bord par une équipe commerciale constituent autant de situations d'apprentissage de la coopération. En construisant ensemble un outil, les membres du collectif apprennent à construire une représentation commune de ce qu'il est important de sélectionner, à établir des accords sur les priorités, à distinguer ensemble l'essentiel de l'accessoire, à trouver un langage compréhensible par tous, à se positionner dans une approche client ou utilisateur, à partager leurs connaissances réciproques.

Le **pouvoir coopérer** sera rendu possible par :

- *La mise en place de micro-organisations.* Il s'agit là de choix essentiels car ils mettent en relation les compétences et

l'organisation du travail. Dans une perspective de développement de la coopération, trouve ici sa place la création d'unités ou d'équipes disposant d'une réelle délégation de pouvoir sur un périmètre d'action élargi (« unités à reponsabilité élargie », « groupes responsables », « équipe processus », « unités élémentaires de travail », « unités autonomes de progrès », « pôles de compétences », « groupes d'actifs »...). Les dénominations peuvent être diverses mais elles coïncident toutes avec la volonté d'une réelle délégation de pouvoir, d'une sortie de la logique de postes, d'un décloisonnement entre l'amont et l'aval, entre l'entretien et la production, entre les séquences d'un processus. Elles vont de pair avec une réduction des niveaux hiérarchiques et avec la volonté de constituer un collectif autour de la notion de « métier complet ». Aluminium Pechiney, Euro Aspartame, Usinor, Renault se sont engagées dans cette voie. Ces micro-organisations, au plus près des outils de travail, sont essentielles pour rendre possible le pouvoir de coopérer aussi bien sur les objectifs que sur les moyens de les atteindre.

Avec la mise en place d'une ingénierie simultanée, les compétences de divers métiers doivent concourir (*concurrent engineering*) à l'avancée d'un projet ou d'un processus. Chaque acteur doit être capable de se situer à chaque instant par rapport à l'avancée globale du projet et à celles de ses partenaires, et de leur communiquer en temps réel leur positionnement.

Dans l'entreprise Sofrapain, l'ingénierie concourante se traduit par la mise en place de « plates-formes team ». Celles-ci associent dès l'amont d'un projet non seulement les responsables d'un produit mais l'ensemble des acteurs, en particulier les clients et les fournisseurs (fabricants de matériel, fournisseurs d'emballage...). Dans ce type de processus, tous les acteurs avancent à la même vitesse. L'expérience montre que l'association des acteurs externes tels que les clients et les fournisseurs a des impacts positifs importants sur le respect des délais.

Sur le site de Sollac Fos (Arcelor, ex-Usinor) des pôles de

compétences ont été constitués dans le secteur entretien général mécanique : chaque pôle (hydraulique, électronique...) est finalisé sur un ensemble de services (analyse de fiabilité, veille technologique, maintenance conditionnelle...) qui constituent des savoir-faire collectifs à entretenir. Chaque pôle est responsable de la gestion prévisionnelle de ses effectifs.

Au Centre François Baclesse, membre de la Fédération Nationale des Centres de Lutte Contre le Cancer (FNCLCC), des comités pluridisciplinaires regroupent des médecins soignants de divers services (chirurgie, radiothérapie, biologie...) autour des principales pathologies cancéreuses à traiter (cancers du sein, cancers du poumon...). Chaque comité dispose d'un protocole de bilan thérapeutique et se réunit pour des discussions hebdomadaires pour traiter chaque cas. Des rencontres régulières ont également lieu en fonction des problèmes à résoudre et qui peuvent se présenter.

- *Les indicateurs de performances collectives.* Ils désigneront ce qui permettra de reconnaître si les résultats attendus d'une coopération sont bien atteints ou quel est leur niveau d'avancement par rapport à ce qui avait été fixé. De tels indicateurs devront être pertinents et significatifs : ils seront particulièrement « sensibles », dans un contexte particulier, aux effets de la coopération entre les compétences d'une équipe. Elaborés de façon participative, ils seront également « parlants » pour ceux qui auront à les utiliser. Sur un site de production sidérurgique, en métallurgie secondaire, ils pourront être le suivi des temps et des consommations d'énergie, de la propreté des outils et des boucliers, de la qualité (teneur H<sub>2</sub>, vides atteints aux dégazages...).
- *Une architecture et une gestion des compétences qui permettent de satisfaire aux exigences de complémentarité, d'interface, de redondance et de variété.* Ce n'est que dans la mesure où chaque individu trouvera des compétences complémentaires aux siennes qu'il pourra les mettre pleinement en œuvre. Certains économistes diraient que les externalités liées à l'usage des compétences sont fortes : les compétences d'un

individu par celles de celui ou de ceux qui l'entourent. Dans une équipe ou un réseau, chacun est en situation de « dépendance cognitive » par rapport aux compétences et connaissances des autres. Il faut souvent passer par autrui pour réaliser une activité.

La gestion des compétences doit aussi porter une attention particulière aux *compétences relais*, au traitement des interfaces.

La redondance est parfois nécessaire. Elle permet de remédier à des absences et d'assurer des tâches en commun. Des agents de méthodes, des techniciens d'atelier et des designers devront partager des compétences concernant la gestion et l'évaluation économique des décisions. Des techniciens de bureau d'études, des techniciens de méthodes, des spécialistes du marketing devront avoir en commun des compétences sur la gestion des risques et de la qualité.

S'il est parfois nécessaire de veiller à l'existence d'une certaine redondance, il convient également de s'assurer de la diversité des talents, des personnalités, des expériences. Il y aura intérêt à veiller à la pluridisciplinarité, au mélange des cultures, au mixage des spécialistes et des généralistes, au brassage entre les générations permettant d'allier l'enthousiasme des jeunes et l'expérience des anciens. Les anciens peuvent faire bénéficier les plus jeunes de leurs réseaux de relations en cas d'appuis extérieurs à trouver ; les jeunes sauront davantage faire face à des « coups de bourre », à des accélérations, à des périodes de « charrette » alors que les anciens sauront davantage prendre du recul par rapport à des situations de crise ou à des événements inédits.

Les effets de coopération seront d'autant plus riches qu'ils sauront s'appuyer sur des compétences diverses. L'innovation suppose une « friction créative »<sup>1</sup> entre des talents

---

1. D. Leonard, S. Strauss, « Comment tirer parti de toute la matière grise de votre firme », in *Le knowledge management*, Harvard Business Review, Éditions d'Organisation, 1999.

diversifiés : raisonnements analytiques et synthétiques, styles préférentiels d'apprentissage, démarches logiques et intuition, styles cognitifs... Certaines entreprises comme l'Oréal, Nissan Design, Xerox Parc l'ont bien compris et veillent à la composition de leurs équipes. Il revient au management de savoir faire de cette variété une source de créativité.

Les équipes mobiles de soins palliatifs à l'hôpital sont constituées dans une logique de pluridisciplinarité : médecins, infirmiers, psychologues, kinésithérapeutes...

Un travail en réseau peut dériver vers le conformisme et la répétition si l'on n'est pas vigilant sur le maintien de la différence. Il ne produit plus d'effets de surprise. La routine prend le pas sur l'innovation. Les réunions professionnelles ou les colloques qu'il organise ne constituent plus des lieux et des moments où l'on apprend. On n'y participe plus car on ne sait que trop « ce que l'autre va dire ».

Toutes ces exigences supposent une gestion des compétences portant une attention particulière à la composition des équipes, aux règles de mobilité, aux politiques de professionnalisation qui s'y appliquent. Des mutations ou des mobilités trop rapides mettent en péril la mémoire collective et risquent d'empêcher ou de faire perdre les effets d'apprentissage. Des temps de « tuilage » peuvent être nécessaires pour préserver une architecture collective des compétences.

Mais la compétence collective peut dans certains cas exiger une recomposition périodique des membres d'un équipage. C'est le cas des équipes de pilotage des avions pour lesquelles il est estimé qu'une trop grande familiarité entre le pilote et le copilote fini par rendre difficile l'exigence de « surveillance mutuelle courtoise » sur laquelle est fondée la sécurité du vol. L'architecture et l'évolution des compétences doivent être un souci permanent. Il ne peut plus s'agir uniquement de gérer des effectifs.

La polycompétence caractérise la compétence des musiciens de jazz. Les rôles respectifs de *leader* et de *sideman* ne sont pas figés et attribués de manière définitive. Même si le

compositeur exerce une influence marquante au travers de son rôle de *leader*, les autres musiciens ne sont pas cantonnés dans une fonction de simples exécutants. Tour à tour les *sidemen* peuvent être appelés au premier plan pour s'exposer devant le public dans un exercice de solo. Chacun peut alterner entre les rôles de *leader* et de *sideman*.

- *La mise en place de règles explicites de fonctionnement.* Celles-ci peuvent être diverses ; toutes doivent concourir à la coopération. Il peut s'agir des règles destinées à faciliter les relations d'aide. Chacun doit pouvoir compter sur les autres, faire appel à leurs savoirs ou compétences, bénéficier de leurs expériences, trouver de la disponibilité. Les *juniors* doivent pouvoir s'appuyer sur des *seniors*. Chacun ne sait pas tout et la demande d'appui ne doit pas entraîner automatiquement un jugement de carence dévalorisante.

Ce sont tout d'abord les règles pour réguler les échanges (temps de parole, maîtrise du temps, points de rendez-vous, formalisation des comptes rendus, *reporting*...).

Un des principes de fonctionnement interne du cabinet McKinsey est le « principe de divergence ». Chaque consultant a le droit, sinon le devoir, d'exprimer ses opinions, quel que soit son statut, mais dans le but de contribuer à la réussite des missions de l'organisation.

Ce sont aussi les règles pour assurer la gestion des conflits. Ils sont inévitables lorsque plusieurs métiers contribuent à un processus ou lorsque plusieurs spécialités disciplinaires entrent en jeu. La diversité des critères et des points de vue entraîne la nécessité de fixer des priorités, d'effectuer des pondérations, de procéder à des arbitrages. Dans des processus de conception en ingénierie simultanée, il faudra traiter les conflits le plus en amont possible, là où cela coûte le moins cher, et de façon constructive. Il est préférable de négocier les conflits à froid plutôt que de les retarder, les refouler ou les étouffer.

Des règles de communication peuvent permettre de sélectionner les informations pertinentes à transmettre, d'établir un accord sur celles qui devront être échangées et sur leurs modalités de communication (écrit, oral, intranet...). La faci-

lité du courrier électronique entraîne souvent l'encombrement et l'asphyxie : chacun finit par couler sous les documents attachés. Trop d'informations peuvent paralyser la coopération. Le « harcèlement textuel » n'est pas propice à la compétence collective... !

Les règles peuvent enfin concerner les temps, les lieux et les modalités de formalisation de l'expérience. Les « revues de plans », les « revues de projets », les « retours d'expériences » nécessitent du temps et des moyens. La pression quotidienne menace toujours leur existence et leur bon fonctionnement. Il y a fréquemment des urgences pour en retarder la réalisation. La gestion du court terme n'est pas leur allié. Il faut donc des règles pour instituer les conditions de leur régularité et de leur efficience.

Chez Alcan, sur le site de Laterrière au Québec, chaque équipe fixe ses propres règles de rotation systématique. Les rondes de siphonage de métal chaud sont organisées avec un souci d'équité.

- *L'utilisation de méthodes de travail appropriées.* Il n'existe pas une seule et bonne méthode pour travailler efficacement en commun. La pertinence de celle-ci dépendra de l'objet à traiter, des contraintes existantes, des caractéristiques des membres du groupe. Des méthodes de travail sophistiquées et intellectuellement séduisantes peuvent s'avérer inefficaces par leur complexité et par la difficulté que les membres d'un collectif auront à se les approprier. La pertinence d'une méthode dépend largement de sa valeur d'usage. Des méthodes de travail partagées constituent de fait un langage commun et induisent des méthodes de raisonnement collectifs.
- *La mise en place d'un dispositif d'information facilitant la communication.* Un tel dispositif portera sur les enjeux, les objectifs, le suivi des activités et des résultats. Dans le groupe Usinor, sur le site sidérurgique de l'Ardoise, les décisions prises au cours des réunions quotidiennes multi-métiers après le travail de nuit sont communiquées en temps réel par courrier électronique à tous les responsables pouvant être concernés. A Isbergues, un système informa-

tique, sur une nouvelle ligne de production, permet à tous les membres de l'équipe d'exploitation d'être informés en temps réel des anomalies ayant pu survenir. A Mardyck, dans le secteur galvanisation, le cahier de relève du chef de poste a été remplacé par un support informatique interactif ne nécessitant pas de passer par la hiérarchie pour transmettre l'information ou pour y avoir accès.

- *L'élaboration d'une cartographie des compétences permettant de procéder à des offres et demandes de compétences.* Cette condition est d'autant plus nécessaire que le réseau de coopération est étendu. Il est important pour chacun de savoir où il peut trouver les connaissances et compétences avec lesquelles il veut coopérer. Des logiciels tels « l'arbre des compétences » de Michel Authier et Pierre Levy – permettent de mettre en place une « cartographie » des compétences et une « messagerie » pour les mettre en communication. L'expérience montre, en particulier dans les grandes entreprises, à quel point chacun ignore ce dont sont capables ses collègues plus ou moins proches. Les cloisonnements sectoriels ou disciplinaires, les localisations géographiques entraînent des méconnaissances réciproques souvent considérables. L'encadrement de proximité, sans parler de l'encadrement supérieur, ignore souvent le potentiel de ressources que représentent les collaborateurs. Les compétences et les expériences acquises dans la vie extra-professionnelle et dans d'autres contrats professionnels sont rarement perçues et prises en compte. Des outils facilitant leur mise en évidence renforceront les possibilités de coopération.
- *La facilitation de la coordination et de la synchronisation par la mise en circulation « d'objets intermédiaires »*<sup>1</sup>. Les processus devront fonctionner selon les principes d'une ingénierie simultanée ou concourante. Les objets tels que les documents d'étape, cahiers des charges, dossiers techniques,

---

1. A. Jeantet, « La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception des produits », in *Coopération et Conception*, Octares Éditions, 1996.

maquettes, esquisses, dessins... constituent des « jalons » dans le déroulement du processus. Ce sont à la fois des « médiateurs » qui produisent des effets de convergence vers la réalisation de certaines étapes et des témoins de la réalisation de la coopération et de la confrontation entre divers acteurs. Tout en étant vigilant sur les risques de dérive procédurière auxquels peuvent donner lieu ces documents, il n'en reste pas moins qu'ils peuvent être conçus et proposés pour faciliter les « rendez-vous » d'étapes. La circulation de ces objets permet de tisser des relations.

- *La mise à disposition de conditions matérielles et spatiales favorisant les échanges.* Réunir les concepteurs d'un projet sur un même « plateau » permet de faciliter la mise en cohérence et les interactions entre leurs savoirs et leurs compétences. Positionner les locaux de l'encadrement de « proximité » près des lieux de fabrication contribue à créer des relations... de proximité.

Hewlett-Packard a rendu obligatoire dans ces filiales le décroisement des bureaux de ses employés.

Dans l'usine de montage de PSA à Porto Real au Brésil, l'architecture et l'aménagement de l'espace ont été conçus non seulement pour optimiser les flux logistiques grâce à une répartition judicieuse des ateliers, mais aussi pour faciliter la communication entre les employés. A cet effet, des passerelles convergent vers le bâtiment administratif et le restaurant. Une attention spéciale a été accordée à l'environnement quotidien (puits de lumière, couleurs, matériaux...).

L'aménagement de l'espace peut être important pour rendre visible à chacun l'action des autres. C'est le cas des rameurs dans un bateau de compétition.

Dans un poste de régulation du SAMU, la configuration de l'espace permettra de faciliter les divers types de communication (verbales, écrites, visuelles...) qui doivent exister entre les permanents, et entre les permanents et les médecins. Les postes des permanents pourront être spécialisés de telle sorte que, face à face, mais séparés par une cloison

vitrée, ils puissent s'observer réciproquement mais non pas communiquer verbalement entre eux.

Dans un service hospitalier de néonatalogie, les locaux pourront être aménagés pour que la communication latérale soit favorisée entre les acteurs : portes et cloisons vitrées autour d'un couloir, emplacement des réfrigérateurs et des placards, localisation des salles de soins. Les déplacements des puéricultrices s'effectueront alors devant les divers box vitrés du service et faciliteront les observations visuelles réciproques.

Dans une salle de conduite d'une centrale nucléaire, le synoptique mural permet d'avoir une vision rapide et globale de la situation de la tranche : cette vision commune facilite la coopération et la coordination des membres de l'équipe de conduite.

- *La mise en place et le fonctionnement de dispositifs organisationnels.* Les structures matricielles et les projets transversaux peuvent faciliter une plus grande perméabilité entre les compétences et l'émergence de nouvelles combinaisons de ressources. Les structures à géométrie variable peuvent contribuer à renforcer la synergie et le partage des compétences. Puissants antidotes aux cloisonnements, elles induisent des brassages propices à la connaissance mutuelle et à la coopération.

Sur le site de Sollac Fos (Usinor), plusieurs « pôles de compétences » ont été mis en place à EGM (Entretien Général Mécanique). Ces pôles (hydraulique, électromécanique, engrenages et réducteurs...) sont finalisés sur un ensemble de services (analyse de fiabilité, disponibilité des rechanges, maintenance conditionnelle, veille technologique...) qui peuvent être considérés comme des « savoir-faire collectifs » qui doivent en permanence être maintenus et actualisés. Chaque pôle fait l'objet d'une gestion prévisionnelle à moyen terme de ses compétences. Une des préoccupations essentielles du pôle est de s'assurer qu'il aura toujours à sa disposition le réseau de compétences (internes ou externes) qui lui permettra d'assurer les savoir-faire collectifs attendus de ses clients. La complémentarité des compéten-

ces entre les spécialistes fait l'objet d'une attention particulière.

- *L'organisation de la relève.* Elle est essentielle pour assurer la continuité et la cohérence de l'activité. Dans un hôpital, des outils appropriés (plannings, dossiers de soins) pourront servir de support à l'activité de relève. Certaines informations devront obligatoirement être mentionnées. Certains services pourront se fixer comme règle de préciser le contexte et l'enchaînement des événements, de formuler des hypothèses d'évolution des malades. Des règles de non-interruption des relèves par des événements perturbateurs (appels téléphoniques...) pourront être établies. Certains services hospitaliers se fixent des règles d'aménagement de leurs horaires de façon à établir des plages suffisantes de chevauchement entre les équipes pour assurer l'efficacité de la relève.
- *L'utilisation de nouvelles technologies peut faciliter le travail coopératif.* La technologie du « *groupware* » trouve ici sa place. Si le langage courant utilise le terme de « collecticiel », l'Association française des Sciences et Technologies de l'Information et des Systèmes propose une définition qui mériterait sans doute d'être simplifiée : « ensemble des techniques et des matériels qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et l'espace, à l'aide de tous dispositifs interactifs faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe ». S'appuyant sur des progiciels adéquats, cette technologie permet en effet de mettre en commun, pour un groupe donné, un ensemble d'informations qu'ils pourront aussi partager et faire évoluer. La gestion d'un dossier, le suivi d'un chantier, la rédaction d'un document, feront l'objet d'une élaboration coopérative en temps réel.

Une telle technologie va évidemment dans le sens du développement de la coopération, mais il ne faut pas se cacher qu'elle peut remettre profondément en cause certaines habitudes de travail, certaines valeurs culturelles et des modalités organisationnelles. Cet ensemble de facteurs devra être

pris en compte si l'on veut que cette technologie soit effectivement porteuse de coopération.

- *La mise en œuvre d'un management des savoirs.* L'individu peut de moins en moins compter uniquement sur ses propres ressources pour agir avec compétence. Il lui faut également utiliser et actualiser les savoirs et les informations capitalisées de son environnement externe (marchés, concurrents, évolution du contexte, résultats de la veille technologique...) ou interne (processus, règles d'action, modes opératoires...). Rendre possible et développer la coopération suppose alors de se mettre à la disposition des équipes et des réseaux, des banques de données, des supports documentaires, des systèmes experts qui constituent des ressources communes. Il conviendra alors de rendre accessibles des banques de projets, des fiches de capitalisation, des conclusions de retours d'expérience.

Mais le rapport aux savoirs capitalisés est à double sens. Les équipes auront également à les enrichir et à les actualiser. Elles participeront à la création de savoirs.

La compétence collective suppose l'existence d'une mémoire permettant de constituer une base de connaissances, de valeurs et de principes directeurs communs. On y trouvera des repères de coopération, des procédures, des pratiques professionnelles formalisées et capitalisées.

Par la capitalisation, l'entreprise se constitue des « blocs de savoirs » qu'elle pourra mobiliser à bon escient et à un coût acceptable. L'informatique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettront également de réduire les coûts d'accès aux savoirs capitalisés.

- *Une réelle et claire délégation de pouvoir.* Le pouvoir agir soulève des questions... de pouvoir. Si l'on veut réellement entrer dans une « logique compétence », il faut opter pour un management qui délègue de réels pouvoirs d'agir. On ne peut demander aux équipes d'opérateurs de l'autonomie, de la prise d'initiative sans leur donner les moyens et le pouvoir d'agir, ce que les Anglo-Saxons appellent « *l'empowerment* ».

Cela signifie pour les équipes :

- une responsabilisation sur leurs objectifs et sur leurs mesures (indicateurs, tableau de bord),
- la possibilité de pouvoir faire évoluer leurs objectifs et de les corriger,
- le pouvoir et les moyens de pouvoir s'organiser pour atteindre leurs objectifs.

Cette délégation ne conduit pas à nier le pouvoir managérial mais à le faire évoluer, à lui donner une nouvelle définition. Dans cette perspective, le manager de proximité a pour responsabilité d'explicitier clairement les enjeux et de réunir de façon cohérente l'ensemble des conditions nécessaires (micro-organisation, formation, mobilité, encouragement financier, informations...) à la performance collective et à la coopération entre les compétences.

Lorsque Michel Bon était Directeur Général de Carrefour, il avait délégué un réel pouvoir de décision aux chefs de rayons. Ceux-ci étaient responsables de la fixation des prix, de leurs achats et du nombre de personnes qu'ils embauchaient pour réaliser leurs activités. Le rayon devenait une PME.

- *L'établissement d'une redondance des contrôles.* Elle permet d'assurer une « vigilance croisée » sur des points critiques d'un processus ou sur des opérations particulièrement risquées. Sur un porte-avions, cette redondance entre plusieurs observateurs permet d'obtenir une plus grande efficacité dans le rattrapage des avions. La précision de l'opération à effectuer (de l'ordre de quelques centimètres) exige cette organisation de la vigilance croisée. Dans l'aviation civile les équipes de pilotage sont recomposées périodiquement afin de favoriser « une surveillance mutuelle courtoise ».
- *La vigilance sur les règles de mobilité.* Elles affectent directement les possibilités de coopération. Les acteurs d'un projet ne pourront coopérer efficacement à sa réalisation que s'ils y restent affectés de manière durable : le départ de plusieurs d'entre eux ou de ceux qui possèdent des compétences-clés nécessite chaque fois de reconstruire des apprentissages pour les nouveaux qui devront s'y intégrer ; il en

résultera une perte des compétences acquises par l'expérience, un coût de fonctionnement qui exigera une partie de l'énergie collective qui aurait pu être consacrée à l'avancée directe du projet. Une rotation excessive des responsables d'équipe ou des managers « pour motif de mobilité professionnelle » peut remettre sérieusement en cause la qualité et l'efficacité de la coopération.

Chez KAO, leader des produits ménagers et chimiques, chaque membre du personnel doit occuper au moins trois fonctions durant les 10 premières années de sa carrière. Le but recherché est de favoriser la partage des connaissances tacites, la construction d'un langage commun et le travail interdisciplinaire.

Le **vouloir coopérer** sera encouragé par :

- *La clarification et l'explication des enjeux par rapport auxquels l'action collective peut prendre un sens.* Ces enjeux communs, qui dépassent le cadre d'une simple équipe et concernent l'ensemble de l'entreprise ou de l'organisation, pourront constituer une source de motivation. Ils proposent une perspective commune aux contributions de chacun.
- *La mise en place d'évaluations portant sur la réalisation d'objectifs collectifs (qualité, productivité, développement commercial, innovation, nouveaux services...).* Le caractère collectif des indicateurs de résultats favorisera la coopération plus que la compétition interindividuelle.  
Des tableaux de bord de mesure des impacts et de suivi de la réalisation des projets contribueront à consolider le travail en commun.
- *La communication de synthèses portant sur les avancées du projet et sur les façons de coopérer.* Elle encouragera le groupe à progresser dans la qualité des interactions entre ses membres, valorisera l'effet positif de la mise en commun des compétences et des diverses ressources, soutiendra la motivation et la ténacité lorsque celles-ci seront ébranlées par les difficultés du travail en commun.
- *La mise en place d'une part de rémunération variable et des mesures d'encouragement fondées sur les performances obtenues autour de ces objectifs communs.* Les réussites, y compris les

« *small wins* » seront reconnues et valorisées. Chacun aura alors tout d'abord à partager ses connaissances et informations plutôt que d'en faire la rétention.

Chez Ernst Young Consulting, la contribution des consultants à la capitalisation des savoirs fait partie des critères pris en compte dans l'entretien annuel d'évaluation.

Certains systèmes de notation consistant non pas à comparer les résultats des salariés par rapport aux objectifs mais à les comparer entre eux (*forced ranking*) pour les classer produisent des effets contraires à des objectifs de coopération : le succès des uns peut entraîner l'échec des autres. La performance collective en sortira perdante.

- *La facilitation des relations de solidarité et de convivialité.* La coopération n'est pas seulement affaire de cognition partagée, de règles ou de dispositifs organisationnels. Elle est largement fonction de la convivialité et de la solidarité qui s'établit entre les membres d'un collectif. Elle suppose non seulement de la rigueur et de la chaleur, surtout en situation d'incertitude ou de difficulté. Les entraîneurs des équipes sportives le savent bien. La coopération est aussi affaire de civilité et de cohésion. L'organisation de rituels, de temps de détente, de moments festifs y contribuera. Les collectifs éphémères que constituent le PNC (Personnel Navigant Commercial) et les équipes de pilotage des avions considèrent que les rites (rendez-vous d'escale, traditions) y jouent un rôle important.

Dans son étude réalisée en 1977 dans un atelier de réparation de locomotives à la SNCF, Renaud Sainsaulieu notait la complicité qui s'établit à l'occasion de la résolution de problèmes complexes entre les compagnons et les professionnels. Chacun connaît le caractère de l'autre et sait ce qu'il peut en attendre face aux difficultés des réparations. La même origine « cheminot » des ingénieurs chefs d'atelier et des ouvriers permet d'utiliser un langage commun et de partager une même culture technique. Les clins d'œil et les plaisanteries sont fréquentes. Il est à noter que les contremaîtres ne font pas partie de ce jeu d'alliances<sup>1</sup>.

---

1. R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.

Le rire, l'humour, la plaisanterie peuvent constituer des moyens de gestion des tensions ou des risques vécus par un collectif de travail. Cette fonction est présente dans les équipes d'ASADE (Agents des Services d'Ambiance et de gestion de l'Espace) chargée d'assurer la sécurité dans certaines gares dites « sensibles » de la SNCF<sup>1</sup>.

Dans un hôpital, on a pu observer que les infirmières avaient programmé en temps opportun l'aide qu'elles pouvaient apporter aux auxiliaires puéricultrices en fonction de la baisse de vigilance lors des postes de nuit.

Dans une équipe du SAMU, la connivence est celle des équipages vivant des situations de risques. Dans le véhicule, le fonctionnement s'effectue sur le mode d'une coopération rapide, sans discussion, utilisant le tutoiement, allant à l'essentiel ; mais au retour, ce sont les plaisanteries, les moqueries, la détente qui dominent. Le ressourcement affectif est nécessaire à l'efficacité qui doit être maximum lorsqu'il s'agit de sauver une vie.

Cette solidarité, c'est celle de *l'esprit de corps* qui permet d'affronter à plusieurs une situation difficile, de savoir qu'on peut avant tout compte sur les autres, qu'on fait bloc « comme les cinq doigts d'une main ».

Certaines entreprises se sont engagées dans la réunion simultanée de plusieurs de ces conditions. C'est le cas d'EDS chargée de mettre au point le système informatique de la Coupe du monde de football 1998. Pour ce faire elle a dû recruter des professionnels très compétents provenant d'horizons variés, y compris des bénévoles. Toutes ces personnes étaient appelées à se disperser, une fois le projet réalisé. Pour réussir l'aventure de cette « entreprise démontable », les dirigeants d'EDS se sont attachés à réunir les conditions favorables pour marier l'expérience des anciens et l'enthousiasme des jeunes, et faire en sorte que l'expérience collective soit supérieure à celle des résultats individuels. Ces conditions ont consisté pour l'essentiel à :

---

1. D. Collard, « Emplois-jeunes dans les zones à risques », in *Le Journal de l'Ecole de Paris*, n° 27, 2001.

- fédérer les divers acteurs autour d'une vision et des risques partagés,
- développer la convivialité par l'organisation de fêtes d'anniversaire, de séminaires festifs,
- développer la connaissance mutuelle et le sentiment d'appartenance par des tournées d'équipes en France et à l'étranger,
- organiser des téléconférences quotidiennes pour faire le point et des réunions régulières entre la direction et les membres de l'équipe,
- veiller au fonctionnement optimal des procédures de *reporting*.

## UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

---

Le développement de la coopération est une responsabilité partagée. Pour que les personnes interagissent avec compétence dans une organisation, le management, le dispositif de formation et les personnes elles-mêmes doivent apporter leur contribution spécifique. Le tableau 15 propose une vision synthétique de ces contributions par rapport à ces trois pôles indissociables que sont le savoir interagir, le pouvoir interagir et le vouloir interagir.

## UN MANAGEMENT POUR LA COOPÉRATION

---

Le manager a pour rôle de veiller au bon usage des leviers d'action qui viennent d'être passés en revue. Il doit en effet être attentif au développement à la fois du savoir, du pouvoir et du vouloir coopérer.

Un chef d'orchestre n'est pas nécessairement le virtuose d'un instrument. En revanche, il doit savoir tirer parti au maximum du talent de ses musiciens.

	SAVOIR COOPÉRER	POUVOIR COOPÉRER	VOULOIR COOPÉRER
Le management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organiser des retours d'expérience, des revues de projets, des revues de plans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gérer l'architecture des compétences : complémentarité, redondance, interface, variété, mobilité</li> <li>- établir des règles de fonctionnement collectif : relations d'aide, gestion des conflits, temps de formalisation</li> <li>- faciliter la coopération par des dispositifs organisationnels : structures matricielles, groupes à géométrie variable, management par projets, processus</li> <li>- intégrer les nouvelles technologies : « groupware »</li> <li>- coordonner par la circulation d'objets intermédiaires</li> <li>- mettre en place un environnement matériel et spatial favorable</li> <li>- utiliser une cartographie et une messagerie des compétences</li> <li>- manager les savoirs</li> <li>- veiller à la qualité et à l'accessibilité des réseaux de savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faire connaître et partager les enjeux collectifs</li> <li>- fixer des objectifs de performances collectives</li> <li>- évaluer les performances collectives</li> <li>- prendre les mesures d'accompagnement (rémunération variable...) à l'atteinte des performances collectives.</li> </ul>
Le système de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mettre en œuvre une pédagogie de la simulation et mise en situation : debriefing de la coopération</li> <li>- réaliser des formations-actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- préparer à l'élaboration, à l'utilisation et à l'actualisation des savoirs collectifs formalisés et capitalisés</li> <li>- préparer à l'utilisation des collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- développer la connaissance mutuelle</li> </ul>
Les personnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contribuer à la construction de représentations partagées</li> <li>- communiquer</li> <li>- utiliser les ressources de l'environnement (banques de données, réseaux d'expertise...) et les combiner avec ses ressources personnelles</li> <li>- accepter et gérer les conflits</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- s'informer sur les enjeux et les partager</li> <li>- civilité, convivialité, solidarité</li> </ul>

**Tableau 15** - Le développement de la coopération : une responsabilité partagée.

La coopération ne se développe pas spontanément dans une organisation. Elle est toujours à construire, à conquérir. Elle nécessite pour cela un environnement favorable. C'est le rôle du management que de réunir les conditions propices. Pour ce faire, les managers doivent disposer de compétences qui les rendent capables de :

- favoriser la formalisation et la capitalisation des pratiques professionnelles de leurs collaborateurs et de leurs modes de coopération : conduire des réunions de synthèse, de retours d'expérience, des revues de projets ;
- constituer des équipes en veillant à la pertinence de l'architecture des compétences (complémentarité, compétences relais, redondance...) et en gérant la mobilité en cohérence avec les exigences de la coopération ;
- établir des règles de fonctionnement coopératif et être garant de leur application ;
- fixer le cap, donner la direction, proposer du sens aux actions et projets collectifs ;
- articuler le management de compétence avec le management de savoirs, en veillant à la qualité et à l'accessibilité des réseaux de savoirs (banques de données, réseaux documentaires, réseaux d'expertise...) ;
- établir et actualiser des dispositifs de cartographie des compétences ;
- mettre au point des indicateurs de performance collective et prendre les mesures incitatives qui peuvent y contribuer ;
- jouer un rôle de médiateur entre les divers métiers, disciplines ou domaines de spécificités de leurs collaborateurs ;
- animer des réseaux et des projets transversaux ;
- se remettre lui-même en question, montrer qu'il est lui-même engagé dans des processus d'apprentissage ;
- procéder à des arbitrages et à des choix de priorité après avoir mis en œuvre des processus de concertation ;
- procéder à des délégations de pouvoir de décision. Il est important que les membres du collectif aient le pouvoir de réaliser des actions qui produisent les effets escomptés. Un pouvoir réel d'intervention est une condition indispensable

dans l'engagement de chacun sur la résolution des problèmes rencontrés ;

- combiner les exigences, souvent en tension, de la gestion individuelle des compétences et de la mise en commun des compétences individuelles ;
- prendre des distances par rapport aux processus et dynamiques des groupes et – pourquoi pas ? – mettre un peu d'humour dans son style de management...

Soulignons enfin que la fonction d'animation d'un collectif peut être une fonction tournante. Le problème à traiter ne doit pas en effet être « le problème du chef » mais celui des membres du collectif. Cette fonction d'animation est connue alors comme « facilitatrice » et non comme un rôle de contrôle. Il s'agit de faciliter la convergence entre les points de vue, d'avancer progressivement sur un processus d'amélioration continue, plutôt que de contrôler si chacun travaille bien. C'est un management par étude de problème plutôt que par recherche du coupable.

## ARTICULER LA GESTION DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

---

Le développement des compétences individuelles a été une préoccupation croissante des entreprises durant les années 1990. Il est probable que la première décennie du troisième millénaire mette au premier plan la volonté de promouvoir les compétences collectives.

Cette évolution ne doit pas conduire à remplacer une préoccupation par l'autre. L'intérêt à porter à la compétence collective ne doit pas aboutir à une éclipse de la compétence individuelle. Le défi à relever est celui de l'invention d'une gestion de l'organisation et des compétences qui permette de prendre en compte de *façon conjointe* :

- l'axe du développement et de la gestion des compétences individuelles,
- l'axe de la mise en commun des compétences.

Le tableau 16 visualise ces deux axes.

Le schéma fait apparaître :

- *l'axe de développement et de la gestion des compétences individuelles* : c'est l'axe correspondant aux cibles de professionnalisation que constituent les référentiels, aux projets individuels d'évolution professionnelle, à la mobilité interne dans les filières... c'est aussi l'axe permettant aux personnes de construire une identité professionnelle, de se référer à des points de repère stables. Sur cet axe, la gestion de compétences s'effectue sur un rythme relativement lent, en synchronisation avec la réalisation des entretiens professionnels, des projets individuels d'acquisition de compétences, et des processus de validation collégiale. La reconnaissance des compétences acquises est individuelle et se traduit par des progressions sur l'échelle des coefficients.
- *l'axe de la mise en commun des compétences* : c'est l'axe où le management et l'organisation doivent être conçus pour faciliter la coopération et la synergie des compétences. La gestion des compétences y fonctionne sur un rythme rapide : la réactivité doit être forte pour coopérer dans les copropriétés, les groupes flashes, des projets opérationnels, les processus, les unités élémentaires. Les indicateurs de performances y sont collectifs. La question de la reconnaissance de la compétence d'équipe est posée.

Sur cet axe, trois questions sont posées :

- *À quoi reconnaîtra-t-on qu'il y a développement de la coopération entre les compétences ?*
- *Quels sont les « leviers d'action » (règle de fonctionnement, organisation, cartographie des compétences, usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication, formation, boucles d'apprentissage...) pour faciliter la coopération et la synergie des compétences ?*
- *Quel rôle et quelle identité de l'encadrement pour faciliter la coopération des compétences ?*

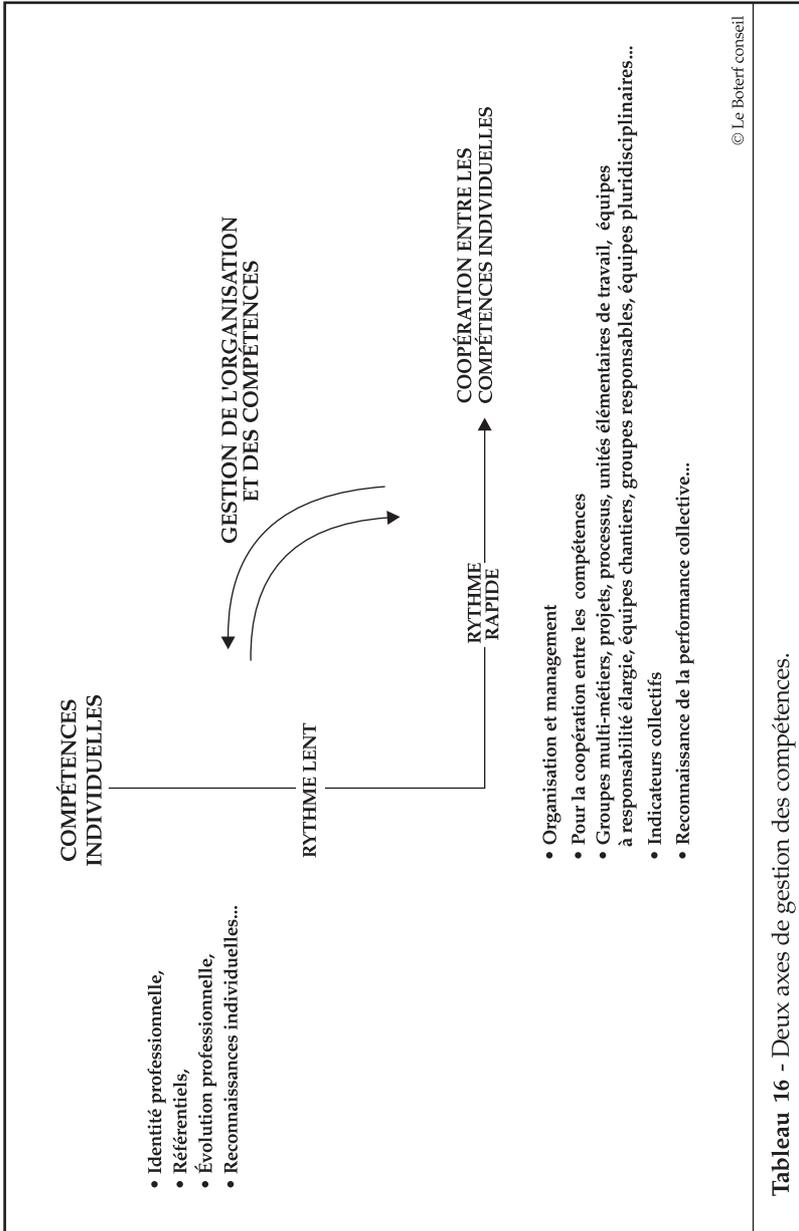


Tableau 16 - Deux axes de gestion des compétences.

Les deux axes sont en interaction : l'efficacité de la coopération repose en partie sur la richesse des compétences individuelles acquises et sur leurs dimensions relationnelles et méthodologiques. Les compétences individuelles s'enrichissent de l'expérience de la coopération. On peut de moins en moins être compétent tout seul, en étant isolé.

Les entreprises de demain se caractériseront par un double mouvement apparemment paradoxal : le développement de la prise d'initiative individuelle et la coopération quotidienne. Le salarié sera appelé à agir de manière plus autonome tout en devant coopérer davantage. La notion d'autonomie évolue : elle ne signifie plus la capacité à agir seul mais la capacité à s'intégrer à un collectif et à savoir utiliser un réseau de ressources (personnes, artefacts, banques de données, experts...).

Cette gestion conjointe, qui articule étroitement les compétences aux grands choix organisationnels, est largement à inventer. C'est un enjeu d'envergure pour la fonction Ressources Humaines et pour l'encadrement opérationnel.