

Guy Le Boterf

LIVRES OUTILS Ressources humaines

CONSTRUIRE LES COMPÉTENCES COLLECTIVES

Coopérer efficacement dans les entreprises, les organisations
et les réseaux de professionnels



EYROLLES

CONSTRUIRE LES COMPÉTENCES COLLECTIVES

La compétence collective : une coopération réussie

Les entreprises et organisations du XXI^e siècle vont devoir, pour être performantes et compétitives, faire appel non seulement aux compétences individuelles de leurs collaborateurs mais de plus en plus à leurs compétences collectives. Il en est de même pour assurer la réussite des projets des réseaux de professionnels.

Considérant que la compétence collective résulte de la qualité des relations de coopération existant entre divers acteurs individuels ou collectifs, Guy Le Boterf présente des réponses pratiques aux questions suivantes :

- Comment définir la compétence collective ? Quelle relation avec les compétences individuelles ? La compétence individuelle peut-elle s'exercer sans prendre appui sur des compétences collectives ?
- Comment identifier, décrire, développer, mettre en œuvre et évaluer les compétences collectives dans une entreprise, une organisation ou un réseau de professionnels ?
- Comment rendre efficace le travail en réseau et en faire une compétence collective ?

Guy Le Boterf est directeur de Le Boterf Conseil (France). Expert internationalement reconnu et consulté, auteur de plus d'une trentaine d'ouvrages, il intervient comme conseil auprès d'entreprises, d'organisations, d'établissements de formation et de réseaux de professionnels pour les aider à mettre en place leurs projets d'investissement dans les compétences individuelles et collectives. Docteur d'Etat en lettres et sciences humaines et docteur en sociologie, il est également professeur associé à l'université de Sherbrooke (Canada). Son site : www.guyleboterf-conseil.com

Construire les compétences collectives

Coopérer efficacement dans les entreprises,
les organisations et les réseaux de professionnels

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Illustrations pages 115 à 124 : Marie Seiler

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018
ISBN : 978-2-212-57000-7

Guy LE BOTERF

Construire les compétences collectives

Coopérer efficacement dans les entreprises,
les organisations et les réseaux de professionnels

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small grey circle centered underneath it.

DU MÊME AUTEUR
(En version originale, hors traduction)

- Enquête-participation et animation*, Culture et Développement, 1970.
- Formation et autogestion*, Éditions ESF-EME, 1974.
- Formation et prévision*, Éditions ESF-EME, 1974.
- Pratique de la formation des adultes* (en collaboration avec P. Caspar et divers auteurs), Éditions d'Organisation, 1975.
- Métiers de formateur* (en collaboration avec F. Viallet), Éditions de l'Épi, 1976.
- Le Centre éducatif et culturel d'Istres* (en collaboration avec J. Ader), OCDE, Collection « Collectivés, Équipements, Écoles », Paris, 1978.
- L'Enquête participation en question*, Edilig, Paris, 1981.
- Où va la formation des cadres ?*, Éditions d'Organisation, Paris, 1984.
- Pour une formation d'animateur-formateur issus de la migration*, B.I.T. et Cedefop, Berlin, 1985.
- L'Audit des systèmes de formation* (en collaboration avec F. Viallet et P. Dupouey), Éditions d'Organisation, 1985.
- Le Volcan nicaraguayen* (dir. M. Duflou, F. Ruellan), La Découverte, 1985.
- L'Ingénierie des projets de développement*, Éditions Agence d'Arc (Montréal) et Paidela (Paris), 1986.
- La Formation continue des dirigeants des PME : comment innover ?* (en collaboration avec Y. Chataigner), La Documentation française, 1987.
- Le Schéma directeur des emplois et des ressources humaines*, Éditions d'Organisation, 1988.
- Comment investir en formation* (en collaboration avec P. Durand-Gasselien et J.-M. Pechenart), Éditions d'Organisation, 1989.
- Comment manager la qualité de la formation* (en collaboration avec S. Barzuchetti et F. Vincent), Éditions d'Organisation, 1993.
- De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*, Éditions d'Organisation, 1994 (mention spéciale du grand prix 1994 du livre de management et de stratégie).
- Quelle ingénierie et formation pour identifier, développer et anticiper les compétences ? Contribuer à la réussite de la gestion de ressources humaines dans l'Éducation nationale* (ouv. coll.), Éd. Z'édicions, 1996.
- Professionaliser, construire des parcours personnalisés de professionnalisation*, Éditions d'Organisation, 1997, 7^e édition, 2016.
- L'Ingénierie et l'évaluation des compétences*, Éditions d'Organisation, 1998, 1999, 2001, 2002, 2006, 2011.
- Approches participatives pour un développement durable* (en collaboration), Karthala, 1998.
- Traité des sciences et des techniques de la formation* (ouv. coll., direction P. Carré et P. Caspar), Dunod, 1999, 2011, 2017.
- Quel avenir pour les compétences ?* (ouv. coll., C. Bosman, coord. F.M. Gérard, X. Roeglens), de Boeck université, Bruxelles, 2000.
- Ingénierie des dispositifs de formation à l'international* (ouv. coll. coord. : Maragnani) EDUCAGRI, 2000.
- Former pour performer* (ouv. coll., coord. D. Bouteiller), édit. Racines du savoir, Montréal, 2000.
- Construire les compétences individuelles et collectives*, Éditions d'Organisation, 2000, 2001, 2004, 2006, 2010, 2013, 2016.
- Transmettre en éducation, formation et organisation* (ouv. coll. direct. J. C. Ruano-Borbalan), Les éditions Demos, 2003.
- Travailler en réseau et en partenariat*, Éditions d'Organisation, 2004, 2010, 2013.
- Se former à l'ingénierie de la formation*, (ouv. coll. direct. G. Pineau), L'Harmattan, 2005.
- Repenser la compétence*, Éditions d'Organisation, 2008, 2010.
- Développer les compétences au travail*, ouvrage collectif, coord. Dominique Bouteiller et Lucie Morin, HEC Montréal, 2012.
- Développer et mettre en œuvre la compétence. Comment investir dans le professionnalisme et les compétences*, Eyrolles, 2018.

TABLE DES MATIÈRES

Avertissement	1
Remerciements	3
Avant-propos	5

PARTIE 1

Les compétences collectives : pourquoi ?

Chapitre 1. Une question d'actualité.....	9
L'importance des interfaces	9
La complexité des situations professionnelles à gérer	12
Le traitement des situations d'urgence	13
Les situations inédites et déconcertantes	15
Le management de l'hétérogénéité.....	16
Les exigences pressantes de l'innovation	17
L'évolution de l'organisation du travail	20
<i>Le travail en équipe.....</i>	20
<i>Le travail en mode projet et en transversalité.....</i>	21
<i>La conjugaison des compétences.....</i>	21
<i>L'entreprise réseau</i>	22
Le développement de l'économie du savoir	24

Le rôle des références professionnelles collectives : la culture professionnelle	27
Le développement des approches territoriales	29
Les exigences du professionnalisme	29
Le progrès des technologies numériques d'information, de communication et de connexion	30

Partie 2

Les compétences collectives dans les entreprises et les organisations : comment ?

Chapitre 2. Une réponse opératoire : la coopération.....	35
Définir la compétence collective en termes de relations de coopération	35
Caractériser les relations de coopération.....	37
<i>Les relations de coopération pouvant être identifiées et mises en œuvre dans un collectif de travail.....</i>	<i>37</i>
<i>Quelques critères ou indicateurs du savoir-coopérer des acteurs d'un collectif de travail</i>	<i>38</i>
<i>Les relations de coopérations attendues dans un parcours ou un processus.....</i>	<i>44</i>
<i>Les relations de coopération entre deux unités de travail.....</i>	<i>45</i>
<i>La dimension collective de la compétence individuelle</i>	<i>46</i>
<i>Les savoir-faire collectifs stratégiques et concurrentiels</i>	<i>49</i>
Chapitre 3. Les conditions à réunir pour faciliter et assurer la coopération.....	53
Les conditions à réunir pour assurer le « savoir-coopérer »	54
<i>La construction progressive et permanente de représentations partagées</i>	<i>54</i>
<i>L'acquisition et la maîtrise des langages nécessaires.....</i>	<i>56</i>
<i>Le développement de la formation mutuelle</i>	<i>56</i>
<i>L'organisation de retours d'expérience et de revues de projet</i>	<i>57</i>
<i>L'exercice d'une fonction de médiation</i>	<i>58</i>

<i>L'exercice d'une fonction de reformulation à valeur ajoutée.....</i>	58
<i>L'utilisation de méthodes de travail collaboratif appropriées.....</i>	59
<i>Le développement des formations-actions.....</i>	59
<i>La pratique d'une pédagogie de la simulation.....</i>	59
<i>La préparation aux situations réelles de coopération</i>	61
<i>L'entraînement à l'usage des technologies numériques d'information, de communication, de connexion.....</i>	61
<i>La conception d'outils en commun.....</i>	62
Les conditions à réunir pour rendre possible	
le « pouvoir-coopérer ».....	62
<i>La mise en place de micro-organisations collaboratives.....</i>	62
<i>Les indicateurs de performances collectives.....</i>	64
<i>Une architecture et une gestion des compétences qui satisfassent aux exigences de complémentarité, d'interface, de redondance et de variété.....</i>	65
<i>La mise en place de règles explicites de fonctionnement.....</i>	67
<i>La mise en place d'un dispositif d'information facilitant la communication</i>	68
<i>L'élaboration d'une cartographie ou d'un répertoire des « ressources » disponibles permettant de procéder à des offres et des demandes de compétences.....</i>	70
<i>La composition des équipes</i>	70
<i>Coordination et ingénierie concourante</i>	70
<i>L'aménagement des espaces</i>	71
<i>La mise en place et le fonctionnement de dispositifs organisationnels</i>	73
<i>L'organisation de la relève.....</i>	74
<i>La gestion des temps.....</i>	75
<i>L'utilisation de nouvelles technologies pour faciliter le travail coopératif.....</i>	75
<i>La mise en œuvre d'un management des savoirs.....</i>	76
<i>Une réelle et claire délégation de pouvoir.....</i>	76
<i>L'établissement d'une redondance des contrôles</i>	77
<i>La vigilance sur les règles de mobilité.....</i>	78
Les conditions à réunir pour faciliter le « vouloir-coopérer »	78
<i>La clarification et l'explication des enjeux selon lesquels l'action collective peut prendre un sens.....</i>	78
<i>Une évaluation portant sur des objectifs collectifs.....</i>	79

<i>L'établissement de relations de confiance</i>	79
<i>La communication de synthèses portant sur les avancées du projet et sur les façons de coopérer</i>	79
<i>La mise en place des mesures d'encouragement fondées sur les performances obtenues autour de ces objectifs communs</i>	79
<i>La facilitation des relations de solidarité et de convivialité</i>	80
Les conditions à réunir pour faire progresser les façons de coopérer	82
<i>Les retours d'expérience sur la coopération</i>	82
<i>Les axes de progrès collectifs concernant la coopération et découlant des retours d'expérience</i>	83
Un management pour la coopération : le management jardinier	83

PARTIE 3

Les compétences collectives dans le travail en réseau : comment ?

Chapitre 4. Les types de travail en réseau	87
De quels réseaux s'agit-il?.....	87
Travailler en réseau : de quoi parle-t-on?.....	88
Les types de travail en réseau	90
Les réseaux de support d'un acteur individuel ou collectif : principales caractéristiques.....	91
Les réseaux d'action collective : principales caractéristiques.....	95
Les réseaux d'apprentissage mutuel : principales caractéristiques.....	106
Les réseaux de partage et de capitalisation des pratiques : principales caractéristiques.....	109
Chapitre 5. Les dérives possibles dans le travail en réseau ..	115
Le faisceau	115

La routine	116
Le « surplace »	117
L'encombrement	118
Le transfert réduit au transport	120
La juxtaposition	121
L'injonction paradoxale	121
La prise de pouvoir	122
Le pillage	123
Chapitre 6. Les conditions de réussite du travail dans un réseau de support et dans un réseau d'action collective	125
Les conditions de réussite dans un réseau de support à un acteur professionnel	125
<i>L'interface réseau-client</i>	125
<i>Un accès de qualité</i>	127
<i>Un réseau d'expertises complémentaires</i>	127
<i>Une connaissance partagée des « ressources » disponibles</i>	128
<i>Un langage commun</i>	129
<i>Des conditions pour une bonne réactivité</i>	129
<i>Des règles de confidentialité</i>	129
Les conditions de réussite d'un travail en réseau d'action collective	130
<i>Savoir coopérer</i>	132
<i>Pouvoir coopérer</i>	137
<i>Vouloir coopérer</i>	142
<i>Faire progresser les façons de coopérer</i>	146
<i>Le pilotage d'un réseau d'action collective</i>	146
<i>Les indicateurs de coopération dans un réseau d'action collective</i>	147
Chapitre 7. Les réseaux de partage et la capitalisation des pratiques professionnelles : nécessité d'une méthode et conditions de réussite	149
La nécessité d'une méthode	149
<i>Les moments clés de la démarche</i>	150
<i>Faire le récit des pratiques (1)</i>	151
<i>Comparer pour dégager des « invariants » (2) et (3)</i>	157

<i>Enrichir les invariants par des sources d'inspiration (4)</i>	163
<i>Traduire les invariants dans de nouveaux contextes (4) et (5)...</i>	164
<i>Les conditions d'efficacité et de réussite à réunir</i>	167
<i>Concernant le savoir-coopérer.....</i>	168
<i>Concernant le pouvoir-coopérer.....</i>	178
<i>Concernant le vouloir-coopérer.....</i>	187
<i>Concernant la progression des façons de coopérer.....</i>	196
Un processus en spirale.....	197
Des axes de progressions	200
Index des auteurs cités	203
Index thématique	205
Tables des figures.....	207
Table des tableaux	209

AVERTISSEMENT

La reproduction totale ou partielle du contenu de cet ouvrage (schémas, concepts, méthodologie, titres et sous-titres, etc.) sous quelque forme que ce soit (formations, conseil et accompagnement, conférences, mémoires ou thèses, réponses à des appels d'offres, sites Web, publications de toutes natures y compris sur Internet, etc.) ne peut être faite sans autorisation écrite de l'auteur et de l'éditeur.

Ce contenu fait partie du modèle déposé et protégé © Le Boterf Conseil « Agir avec pertinence et compétence en situation » et « agir en professionnel compétent ».

Toute reproduction ou utilisation partielle ou totale sans ces autorisations pourra faire l'objet de poursuites, conformément à la réglementation sur la propriété intellectuelle et les droits d'auteur.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements à Sabrina Caviedes, Vanessa Le Boterf et Joël Bouchaud pour leurs précieuses contributions à la confection de cet ouvrage.

AVANT-PROPOS

Les compétences réelles 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 professionnel 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 dans les économies du XXI^e siècle les entreprises et les organisations chercheront de plus en plus à développer leurs compétences collectives et ne plus se préoccuper seulement des compétences individuelles de leurs professionnels.

Par ailleurs les réseaux professionnels se multiplient et les conditions d'un travail efficace deviennent un sujet croissant de préoccupation.

C'est à partir de ces constats que je propose dans cet ouvrage, qui reprend mais développe certaines publications précédentes, les questions suivantes :

- ▶ Comment définir la compétence collective ? Quelle relation avec les compétences individuelles ?
- ▶ Quelles sont les raisons de l'importance croissante accordée par les entreprises, les organisations et les réseaux professionnels aux compétences collectives et non plus seulement aux compétences individuelles ? Quel impact des compétences collectives sur les performances attendues ?
- ▶ Comment identifier, décrire, développer et mettre en œuvre les compétences collectives dans une entreprise ou une organisation ?
- ▶ Quelle différence entre travailler dans un réseau et travailler en réseau ?
- ▶ Comment identifier, décrire, développer et mettre en œuvre les compétences collectives dans le travail en réseau ?
- ▶ Quelles conditions de réussite réunir dans les divers types de travail en réseau ?

PARTIE 1

LES COMPÉTENCES COLLECTIVES : POURQUOI ?

UNE QUESTION D'ACTUALITÉ

Si la compétence collective et le travail en réseau sont à l'ordre du jour dans et entre les entreprises et les organisations et entre divers acteurs professionnels, ce n'est pas seulement pour une question de mode. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce phénomène. Nous indiquerons ci-après ceux qui nous semblent plus importants.

L'importance des interfaces

Actuellement, les gains de productivité ou de performance d'une unité ou d'un collectif de travail se situent de plus en plus dans les interactions entre leurs membres, dans la qualité des relations qu'ils entretiennent entre eux. La valeur ajoutée réside non plus dans l'addition des valeurs de chaque opération réalisée, mais dans les interfaces existant entre ces opérations.

Dans la perspective d'une « troisième révolution industrielle » qui repose sur un nouveau modèle de croissance fondé sur la fusion de la technologie d'Internet et des énergies renouvelables. Cette nouvelle étape de développement entraînera très probablement la nécessité d'une mise en œuvre de comportements coopératifs¹.

Les exigences d'efficacité collective font que les salariés doivent non seulement être capables de tenir un poste de travail mais également de coopérer avec d'autres. C'est la qualité de la coopération d'un collectif de travail qui fait la performance collective. Toute activité professionnelle tend à comporter une dimension coopérative et il est attendu de chaque salarié qu'il sache exercer une responsabilité partagée.

1. Jeremy Rifkin, *La Troisième Révolution industrielle*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2012.



Exemples

- Les incidents survenus en Angleterre à l'infirmerie royale de Bristol entre 1994 et 1998 illustrent bien cette nécessité de bonne gestion des interfaces. Le rapport de la commission d'enquête sur ces incidents a mis en évidence que le taux de mortalité en chirurgie cardiaque pédiatrique pour les enfants de moins d'un an était le double des taux observés en Angleterre. Les causes n'étaient pas dans un déficit de compétences individuelles mais dans le manque de coopération et de communication entre les professionnels, dans la confusion dans la distribution des responsabilités, dans le fonctionnement déficient des revues de dossiers, dans le déficit de communication avec les parents, dans le manque d'encouragement à évoquer ouvertement les problèmes à traiter.
- La compagnie d'aviation Korean Air a procédé à l'analyse des accidents intervenus avec ses avions entre 1978 et 1990 et provenant d'une erreur humaine. Dans quatre cas sur cinq, un commandant de bord était aux commandes. Les conclusions sont claires et impitoyables. Le poids de la hiérarchie était tel qu'un pilote plus âgé était censé avoir toujours raison. Or, dans de multiples cas, l'enquête a démontré qu'un copilote avait détecté une importante erreur, mais n'avait pas osé la communiquer au commandant plus galonné que lui. Depuis le début des années 2000, Korean Air a mis en place de nouvelles règles d'interaction entre les membres d'équipage et est devenue une des compagnies les plus sûres.
Plus de six fois sur dix, les accidents d'avion sont causés par des dysfonctionnements intervenant dans l'équipage : défaut de compréhension linguistique, mauvaise compréhension, non-utilisation des termes d'urgence quand ils auraient été nécessaires, peur d'exprimer une erreur faite par un autre membre de l'équipage, conflits d'autorité.
- Le commandant de bord d'un avion d'Air France ne peut se passer du *dispatcher* qui prépare son dossier de vol et lui procure les informations en temps réel, informations issues d'observations satellitaires et de modèles de prévision météo. Il doit également pouvoir compter sur le chef de quart adjoint qui facilite la prise de décisions majeures d'annuler, de retarder ou de reporter un vol sur la base d'informations fournies par le système informatique Sirocco du Centre de contrôle des informations (CCO), dont le fonctionnement est mis sous contrôle