

## **Les compétences collectives restent trop peu visibles**

Sibylle Heunert, Psychologue FSP, coach-formatrice

Les compétences individuelles s'acquièrent par la formation et l'expérience et sont rendues visibles notamment par des diplômes et certificats. Les compétences d'équipes, par contre, sont moins visibles et s'acquièrent notamment dans l'action collective et par l'expérience.

Telle personne est spécialement compétente dans la relation avec le client (accueil, image de l'entreprise, marketing, page web, etc.). Telle autre est très sensible aux relations à l'interne et cherche à promouvoir les moments entre collègues de travail (pause café, souper de fin d'année, repas en commun à midi, etc.). Une troisième se profile comme spécialiste des problèmes informatiques (connaissances des programmes et de leur utilisation). Une autre encore, très ambitieuse, cherche à promouvoir par tous les moyens les dernières nouveautés de l'entreprise. Une dernière a toujours un esprit critique et analytique face aux activités et projets en cours, et apporte une grande culture générale.

La personne qui amène toujours les croissants le matin ne va-t-elle pas déranger fortement le jeune loup ambitieux qui n'y voit qu'une perte de temps ? Le crac en informatique, qui va passer son temps à régler les problèmes techniques, ne va-t-il pas oublier son travail quotidien ? Cette lecture est basée sur les compétences individuelles et sur sa propre perception de l'autre. Nous avons de la facilité à reconnaître les compétences individuelles, qui sont attestées par des formations, des diplômes et des expériences professionnelles. Par contre, les compétences collectives sont plus difficilement connues et reconnues. Elles restent quelque chose de flou.

Envisagée sous l'angle des compétences collectives, la personne qui s'occupe du relationnel va tempérer celle qui a un esprit critique et renforcer indirectement l'ambition du jeune loup dynamique, qui pourra dès lors mieux se mettre en avant. Le crac en informatique va permettre au reste de l'équipe de répondre plus efficacement à la clientèle par son intervention rapide au niveau des connaissances du système d'utilisation. La personne à l'aise avec la clientèle va pouvoir prendre ses appels et laisser plus d'espace aux personnes qui gèrent les aspects administratifs, requérant eux aussi beaucoup de concentration.

Cette perspective est peut-être idéale, mais tout à fait possible au sein d'une équipe et d'une organisation. Comment faire pour que cette interaction entre personnes au sein d'une même équipe ou organisation permette d'apporter une valeur ajoutée (compétences collectives) au travail individuel (compétences individuelles) ? Et comment éviter que le travail collectif n'annule les compétences de chacun ? Il existe aujourd'hui des interventions et méthodologies éprouvées et reconnues. Il s'agit de procédés, notamment connus sous les termes de team building (développement d'équipe), de coaching d'équipe et de circle management, issus des sciences du comportement (psychologie sociale, sciences cognitives) et des organisations. Comment les intégrer dans l'unité d'équipe des entreprises ?

L'équipe et les compétences collectives sont primordiales, car la structure même de l'entreprise exige de ses collaborateurs qu'ils cumulent plusieurs fonctions et activités en une seule personne. Celle-ci n'a pourtant qu'une personnalité et qu'un rôle psychologique dans une équipe. Autre raison de l'importance des compétences collectives : la génération de nouvelles idées et la résolution de problèmes qui permettent de soutenir l'innovation. La mise en commun de plusieurs compétences, points de vue et sensibilités, permet de développer de nouvelles idées qui vont permettre à l'entreprise de progresser.

Partir du concept de compétences collectives implique que les valeurs générales et la culture d'entreprise s'y prêtent. En effet, une gestion optimale des compétences collectives doit être soutenue par une structure hiérarchique légère et flexible. Une structure très hiérarchique, dans laquelle le statut et le titre prime sur les compétences, ne permet pas le développement du travail collectif. Il y aurait même tendance à étouffer toute action commune en équipe. Le travail quotidien doit ainsi pouvoir être géré de manière assez autonome par les individus et les équipes, tout en étant reliés entre eux par un système de communication efficace, basé sur une gestion de la complexité.

Premier exemple: un centre d'appel téléphonique qui s'est engagé dans un processus de team building. Le service est partagé entre le front office (réception des appels de la clientèle) et le back office (gestion des demandes et suivi des dossiers). Comme c'est souvent le cas, le front office et le back office ont des difficultés à se comprendre. Leurs activités sont différentes et leurs priorités dans le quotidien sont généralement perçues comme opposées. Les uns sont confrontés directement au client et doivent répondre de manière efficace. Les autres ont des problèmes organisationnels. Ils font surtout des recherches dans les dossiers.

Des éléments comme la non-reconnaissance de leur travail réciproque sont mis en avant. On se rend compte qu'il s'agit plus d'un sentiment de confiance dans les compétences de l'autre que d'un réel manque au niveau de la collaboration. Dans les situations d'urgence, les uns comme les autres se raccrochent à leur spécificité et en oublient l'objectif commun. On cherche dans un premier temps à faire reconnaître le sentiment d'être incompris par les autres. Dans un deuxième temps, les deux parties mettent l'objectif commun de satisfaction de la clientèle en évidence, tout en spécifiant leur individualité.

Second exemple: une petite entreprise a connu trois déménagements en trois ans. Comment mettre ensemble les compétences, idées et réseaux de chacun pour réaliser au mieux le transfert, dans un délai très bref, sans mettre en péril les activités en cours?

Il s'est mis en place des actions à trois niveaux. En premier lieu, chacun était responsable de son propre déménagement et de son propre bien-être, pour reprendre le travail au mieux dans les nouveaux locaux. Côté structure, une personne de coordination prenait la gestion de l'ensemble, et constituait le vase communicant entre les diverses personnes. Enfin, au niveau de l'équipe, chacun pouvait proposer et apporter ses idées et réseaux individuels pour répondre aux exigences d'un déménagement.

Chacun a pu être reconnu et soutenu dans ses démarches individuelles et collectives par une coordination. Les cartons étaient prêts à temps, les emménagements effectués selon l'urgence de la reprise des activités professionnelles, et les bonnes adresses étaient utilisées pour les aides extérieures. A chaque étape, les discussions étaient l'ingrédient premier pour les décisions prises. Ces interactions se faisaient souvent de manière informelle (lieu privilégié pour générer des idées) et étaient collectées par la coordination (structure légère et flexible), cette dernière ayant la vision générale et s'adaptant aux idées des collaborateurs. Il faut préciser d'ailleurs que les compétences collectives n'existent pas une fois pour toute. Elles continuent de se développer et de se redévelopper au fil du temps.

Il existe divers types d'intervention permettant de développer les compétences collectives au sein d'une entreprise. Ces interventions requièrent une approche globale dans le temps, pour qu'elles puissent s'insérer réellement dans les habitudes quotidiennes des collaborateurs. Elles répondent à des exigences très actuelles dans les structures qui doivent travailler en réseau, soit à l'interne, entre collaborateurs, soit l'externe, avec d'autres organisations. La mise en lumière des processus d'équipe dans le but de soutenir l'émergence de compétences collectives est souvent suscitée par l'hyper-spécialisation professionnelle (devoir rester à la pointe dans son secteur) et par l'hyper-globalisation des marchés (tenir compte de paramètres régionaux, nationaux et internationaux).

Le développement et la gestion des compétences collectives permettent de conjuguer une spécialisation flexible et autonome avec une approche globale dans le temps et dans le territoire. Il s'agit en effet de répartir les compétences sur plusieurs individus et de récolter les compétences collectives au niveau de l'organisation. Ainsi le collaborateur est renforcé et motivé dans son activité et peut donner un sens à son travail au sein d'un collectif.

Au niveau de l'entreprise, la connaissance et la gestion de ces compétences collectives est un moyen pour appliquer la stratégie d'entreprise au quotidien.