



XV^e ASSISES et X^e CONGRES
DE LA SOCIETE FRANCAISE DE LUTTE CONTRE LE SIDA

COMMENT DECLINER LA QUALITE : LA COMPETENCE COLLECTIVE

Nathalie RONZIERE

Directrice adjointe CH de Cannes

Nice Acropolis
29 et 30 octobre 2009



DE L'EXERCICE INDIVIDUEL DES COMPETENCES A UN EXERCICE COLLECTIF

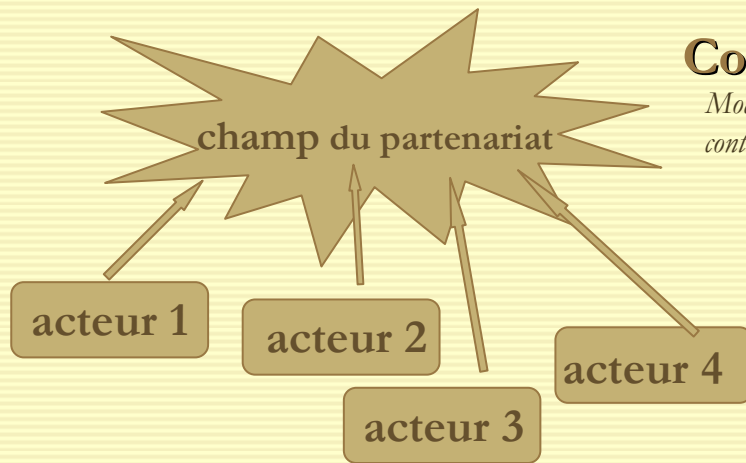
Changement du contexte professionnel :

Complexification, environnement étendu de l'action

Extension des champs d'intervention (+ de partenaires, + de décisions communes,
+ d'interactions entre acteurs)

Accroissement du partage des compétences, informations et décisions
entre acteurs sur un même dispositif ou une même personne

Intensification des exigences individuelles et collectives

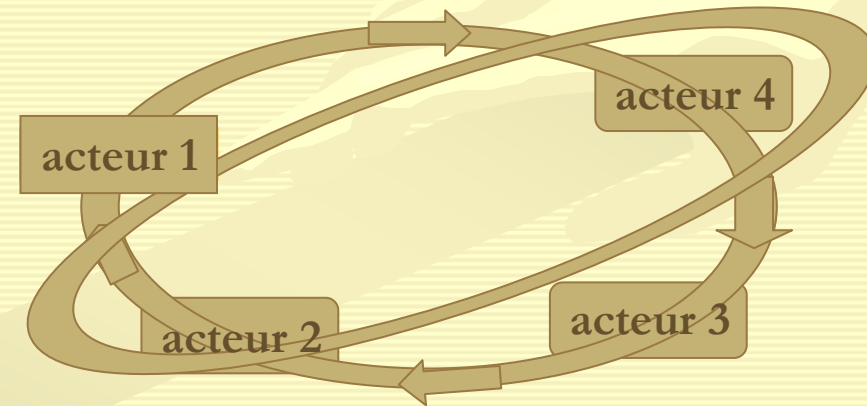


Coordination

Modes : hiérarchie, règles, procédures, reporting, contrôle de gestion, chef de produit... obligatoire

L'acteur individuel n'a pas suffisamment de globalité pour construire une réponse complexe

Environnement étendu, complexe

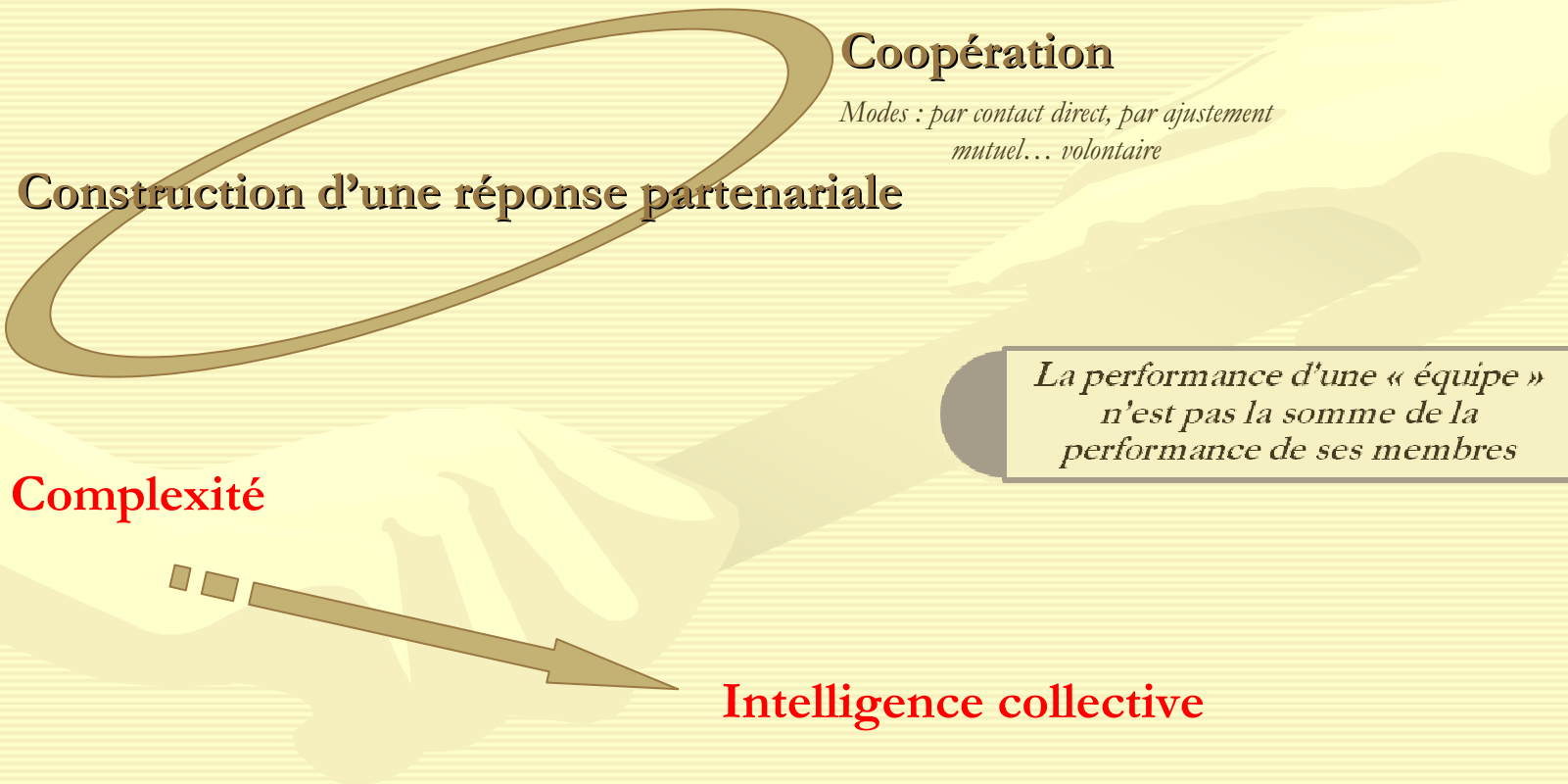


Problématiques complexes

Impossible d'isoler une thématique, de la traiter en tant que système fermé

Ne permet plus un traitement découpé, par métier ou en silo, de la réalité

Appelle des réponses transversales pour fournir des services efficaces



COMPETENCE

« Mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité »

savoir

savoir être

AFNOR

savoir faire

Savoir mobiliser : mettre en œuvre ses capacités quand il faut et dans les circonstances appropriées

Savoir combiner : savoir sélectionner, organiser et employer ses ressources

Savoir transférer : adapter / transférer ses compétences

COMPETENCE COLLECTIVE

« Capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls »

Bataille, 1999

Conjugaison de compétences individuelles qui sont plus
que l'addition des compétences de chacun

Dépend de la qualité des interactions entre les compétences individuelles

Se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel (fonction formative des situations de travail)

Se forge dans l'entraînement collectif

COMPOSANTES DE LA COMPETENCE COLLECTIVE

Savoir élaborer des représentations partagées

Image opérative commune (de référentiels individuels à un référentiel commun),
négociation du sens de l'action

Savoir coopérer

Co-activité \neq collaboration \neq coopération
Capacité des individus à connecter efficacement leurs connaissances

Savoir communiquer

Code et langage commun (facteur et signe d'intégration)

Savoir apprendre collectivement de l'expérience

Apprentissage collectif par et dans l'action

COMPOSANTES DE LA COMPETENCE COLLECTIVE

Savoir collectif

Capacités techniques

Capacités d'élaboration à plusieurs

↳ capacité à la rationalité dans l'étude des problèmes
dimension affective des personnes

Nécessité pour le groupe de gérer les phénomènes de
pouvoir internes / externes

CONSTRUCTION D'UNE COMPÉTENCE COLLECTIVE

Les difficultés

Les diversités micro culturelles : décoder l'autre selon une logique unique (de l'ancrage à l'enfermement)

La logique des cases :

Structures : difficile de se rapprocher pour travailler ensemble

Individus : modèle taylorien de la compétence par « cases »

croisement d'un grade hiérarchique et d'une logique métier

Les individus peuvent trouver et construire le sens de ce qu'ils partagent, sans que la structure ne valorise forcément cet effort-là

Le langage : le jargon = demande un temps de mise en commun, d'explicitation, un temps de construction collective sur le langage

Ne pas juxtaposer des informations, sous peine de ne rien créer

Le contexte : niveau de confiance, ressources disponibles, problèmes à résoudre, contraintes, enjeux...

CONSTRUCTION D'UNE COMPÉTENCE COLLECTIVE

Les difficultés

Le pouvoir des experts : l'univers de la maîtrise

Les compétences collectives les intègrent et les dépassent

Il faut :

Négocier des solutions

Prendre en compte des aspects inédits

Se plier à d'autres considérations

Accepter les arbitrages portés par les autres membres du groupe

Renoncer à atteindre l'excellence et accepter le compromis

*Un univers
d'ambiguïtés*

Être capable :

De dépasser son registre d'intervention

D'expliquer les contraintes de son expertise aux autres

D'appréhender son champ d'expertise sous l'angle des relations et des combinaisons avec les autres...

CONSTRUCTION D'UNE COMPETENCE COLLECTIVE

Étape 1



Phase
conflictuelle

Appartenance
Individualité

Étape 2



Phase de
blocage

Souvent les opinions se
disent et se répètent

Étape 3

Phase
d'ouverture

Leader « décalé »
Information « ouvrante »

Apaisement émotionnel

Liberté

Solidarité

Créativité

**Représentation
collective**

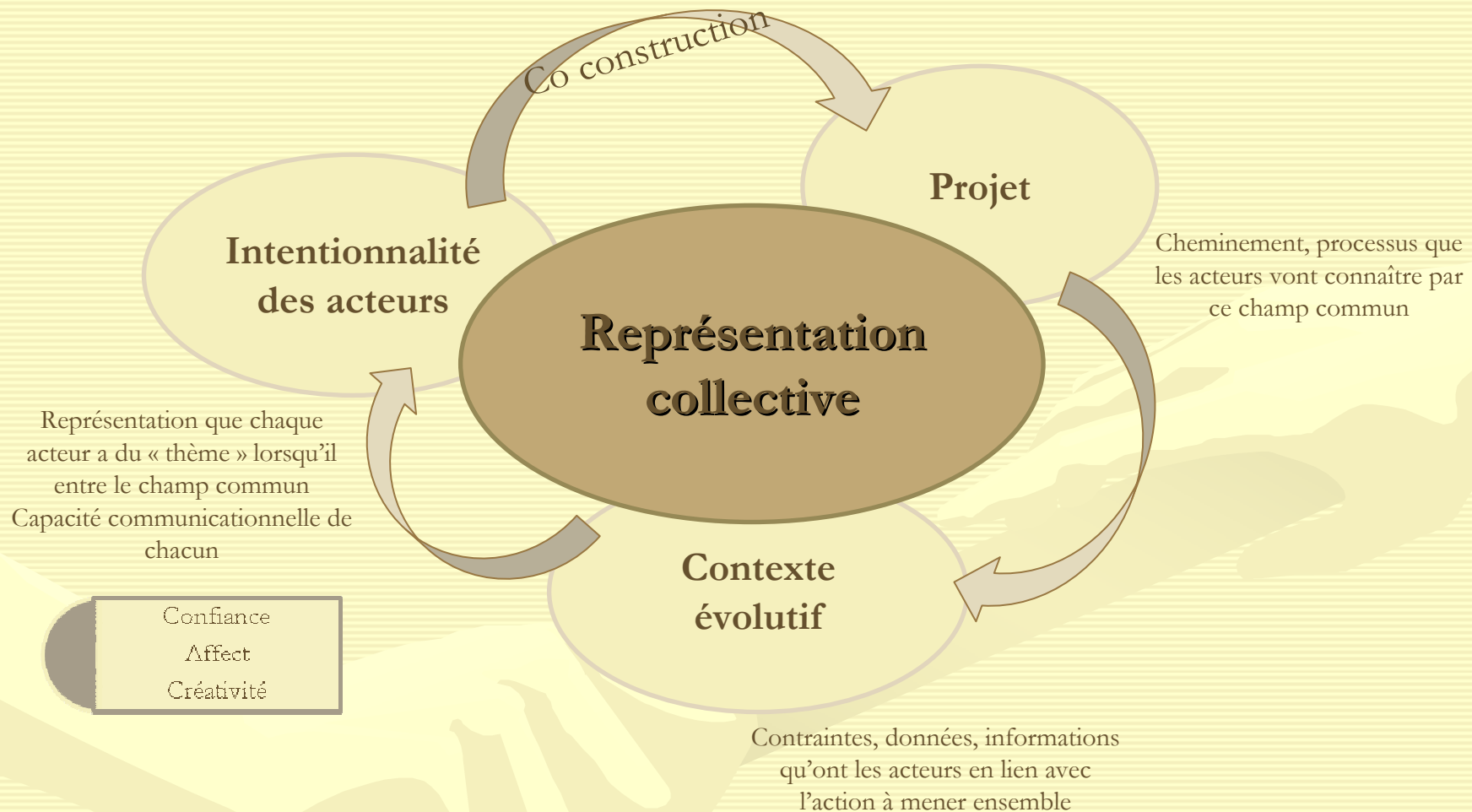
Sentiment d'appartenance

Sentiment d'utilité et de reconnaissance

Croisements de visions, d'arguments
Apparition d'une visée commune
Idée d'un faire différent

...

CONSTRUCTION D'UNE COMPÉTENCE COLLECTIVE



*La compétence collective émerge des articulations entre les compétences individuelles
comme le sens d'un texte émerge des phrases construites par l'agencement des mots*

LeBoterf, 2004

COMPOSANTES DE LA COMPETENCE COLLECTIVE

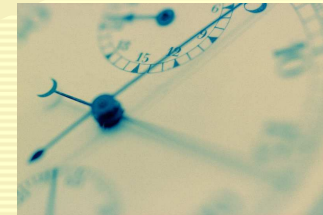
Travailler en pluridisciplinarité = sortir de la juxtaposition des construits existants

Que voulons-nous faire ensemble ?

Travailler en transdisciplinarité (Jean Piaget) = sens commun ayant émergé des confrontations disciplinaires

Comment allons-nous faire ensemble ?

Co construire le **sens commun**
d'une action commune



CONSTRUCTION D'UNE COMPETENCE COLLECTIVE

Sens co-construit

manière de penser

Facilitateur médiateur

Relier le sens, la représentation collective, l'information ...

Charte des valeurs

manière de se comporter

Références et limites du collectif

Outil de cohérence interne :
règles de comportement pour
l'action



Outil de cohérence externe :
montrer l'échelle dans laquelle
le collectif va fonctionner

Organisation de l'action

manière d'agir

Structurer le pouvoir de faire

STRUCTURE DE
PILOTAGE

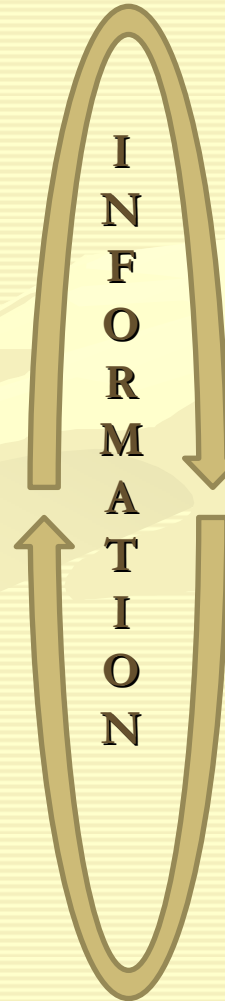
ENTITE
TERRAIN

ENTITE
DE COORDINATION

Représentation collective



I
N
F
O
R
M
A
T
I
O
N



CONSTRUCTION D'UNE COMPÉTENCE COLLECTIVE

Pour que les compétences collectives soient des leviers de coopération, il faut qu'elles soient instrumentées

Organiser la **coopération entre les compétences** (lieux, espaces d'échanges, capacité des individus à connecter leurs compétences, traitement des interfaces, gestion de conflits gérés par l'échange et l'arbitrage, vigilance envers des éléments perturbateurs du fonctionnement collectif...)

Créer des **relations de solidarité et de convivialité** (cohésion)

Promouvoir l'existence de **savoirs communs** (des cloisonnements dépassés, chaque acteur construit sa propre connaissance et enrichit celle des autres, mise en place de réseaux de connaissance...)

Instaurer des **boucles d'apprentissage** (mise en œuvre de décisions ayant fait l'objet de concertation avec suivi de l'action, retours d'expériences réussies comme des échecs...)

Mettre en place une **mémoire organisationnelle** (organisation pertinente et évolutive, identité...)

Mettre en œuvre un **management approprié**

CONSTRUCTION D'UNE COMPÉTENCE COLLECTIVE



Figure adaptée de Rabasse, 2000

LA COMPÉTENCE COLLECTIVE

Quelle évaluation pour la compétence collective ?

Évaluation de la contribution individuelle
Évaluation du collectif



Impact social / sociétal
Satisfaction du client final

Quelle reconnaissance pour la compétence collective ?



Reconnaissance du financement : apport de la plus value
(prestation différenciante), canal de rétribution...

Reconnaissance des structures d'appartenance des acteurs

... encore des champs à approfondir !

LA COMPETENCE COLLECTIVE

Merci de votre attention

