

# Fiche N° 1 02

## Compétences collectives

### Définition

Les compétences collectives sont les capacités de collectifs de travail à atteindre des résultats prédéterminés par la mobilisation des compétences individuelles et l'organisation du travail.

### Caractéristiques

Les compétences collectives sont donc un effet de la coopération entre les compétences individuelles au sein de collectifs de travail.

Les compétences collectives dépassent ainsi la simple addition des compétences individuelles. Les compétences collectives sont révélées par des indicateurs de coopération sur différents axes :

- ◆ L'existence de processus et de comportements-types collectifs (procédure, mode de traitement de dossiers, etc.);
- ◆ L'usage d'un langage partagé (réfèrent sémantique, etc.);
- ◆ La représentation collective partagée (identité, histoire et rôle de la structure, etc.);
- ◆ L'interdisciplinarité dans laquelle chaque discipline est traitée en complémentarité et réciprocité avec les autres disciplines, et dans le cadre d'un appui mutuel;
- ◆ La convivialité irriguant le relationnel au-delà des relations de travail (temps d'échange, points de rencontre, etc.).

Les compétences collectives se développent en particulier dans des organisations favorisant le travail en mode projet dans lequel l'acquisition et le développement des connaissances et des savoir-faire font l'objet d'une capitalisation et d'une mise à disposition de ressources collectives.

### Enjeux

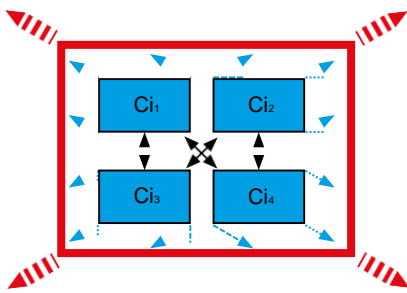
Le déploiement des compétences collectives permet au service d'assurer les missions dont il a la charge.

Les compétences collectives, organisées au sein de la structure, permettent de donner du sens à l'action et de tisser davantage de liens entre les agents d'origines professionnelles différentes ainsi qu'entre les services.

De plus, elles s'appuient sur le développement de modes de travail adaptés comme le développement de la transversalité et le fonctionnement en mode projet.

Il s'agit par exemple de développer les compétences collectives par des organisations matricielles favorisant les échanges entre professionnels non issus de la même ligne hiérarchique. Le management est aussi horizontal que vertical et doit favoriser la transversalité. C'est ce que permettent notamment les travaux en mode projet lorsqu'ils sont évalués puis adaptés.

Les compétences collectives sont des leviers qui permettent à la structure de réaliser ses missions. Leur développement a également des effets positifs pour l'agent. Il y apporte sa contribution tout en renforçant son niveau de compétences individuelles, par la dynamique de synergie à l'œuvre.



## Le développement des compétences collectives :

une responsabilité partagée entre l'organisation et les individus

Les compétences individuelles sont comprises dans un ensemble plus vaste, structuré et structurant pour atteindre les compétences collectives.

Dans cet espace, les interactions entre les acteurs vont aboutir à une mise en synergie des compétences individuelles.

Les compétences collectives et individuelles sont par conséquent augmentées et disponibles au bénéfice de l'agent, de l'organisation et des parties prenantes.

### Légende :

- Compétences collectives
- Ci<sub>x</sub> Compétences individuelles
- Interactions entre les acteurs
- ▶ Extension des compétences individuelles par une dynamique de synergie
- ▬▬▬▬ Compétences individuelles et collectives augmentées et disponibles au bénéfice de l'agent, de l'organisation et des parties prenantes

## Dispositifs

Les dispositifs mobilisables pour développer les compétences collectives sont variés. Il s'agit de :

- **Faciliter les échanges :**
  - ◆ Communiquer régulièrement sur les missions et les moyens mis à disposition du collectif;
  - ◆ Systématiser les pratiques professionnalisantes : le groupe miroir permet notamment d'échanger sur un dossier et de recueillir les observations pertinentes qui permettront de l'améliorer;
  - ◆ Mettre en place des partenariats avec les autres acteurs, par exemple ceux des territoires;
  - ◆ Identifier et piloter des processus et élaborer collectivement des fiches de procédure connues et appropriées par la communauté de travail;
  - ◆ Repérer des ressources mobilisables. Il s'agit en particulier d'identifier des partenaires internes ou externes et d'organiser, auprès d'eux, une veille réglementaire et documentaire.
- **Connaître, anticiper et manager la gestion des compétences :**
  - ◆ Identifier les compétences rares en vue d'assurer leur pérennité au sein du service. Pour y parvenir, vous pouvez solliciter l'appui du CMVRH et en interne, valoriser ces profils par un parcours professionnel au sein de la structure et au-delà;
  - ◆ Accompagner les nouveaux arrivants. Concrètement, il s'agit d'inscrire l'agent dans un parcours d'intégration lui permettant de rencontrer son prédécesseur, de disposer d'un tuteur, d'un compagnon, d'un livret d'accueil, d'une logistique opérationnelle dès le premier jour, d'une fiche de poste actualisée et d'un entretien au plus tôt avec son n+1 et n+2;
  - ◆ Capitaliser et transférer les compétences en partance, en rédigeant les fiches ad-hoc et en organisant une action de transfert de savoirs;
  - ◆ Valoriser une culture de la participation, du partage et de l'échange au sein de communautés de travail organisées et animées. Pour cela il s'agit d'élaborer une feuille de route, une charte de fonctionnement, en vue d'aboutir à des productions communes, transferts d'informations et autres échanges de bons procédés.

Par ailleurs, dans le cadre de la déclinaison des orientations ministérielles et du déploiement de la stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable (2015-2020), les principes et valeurs de celui-ci gagneront à être pris en compte dans la construction de collectifs compétents, par exemple dans la mise en œuvre de l'administration exemplaire (plan ministériel 2015-2020).

**Pour aller plus loin :**

La lettre du CEDIP- En lignes n°26 – juin 2003, « [Le management des connaissances au service dudéveloppement des compétences](#) »

La lettre du CEDIP- En lignes n°16 – 2001, « [L'organisation apprenante](#) »; « De la compétence », Guy le Boterf, 1994 « Construire les compétences individuelles et collectives », Guy Le Boterf, 2015 (7<sup>e</sup> édition)