



## Facilitateur de vos transitions

# Les compétences d'un collectif de travail

Finalités, définition, identification. Article complémentaire au texte sur les compétences de l'organisation.

## Pourquoi parle-t-on de compétences d'un collectif de travail ?

La réflexion sur les compétences des collectifs est une entrée possible de la réflexion sur les compétences au sein d'un service.

Le point d'entrée privilégié des réflexions prospectives et stratégiques variera en fonction de l'impact sur l'organisation qu'auront les évolutions engagées.

Lorsque les adaptations sont circonscrites et l'environnement stable (pas de remise en cause des missions de l'organisation ou du collectif de travail), il est plus simple de débiter la réflexion visant à faire évoluer des compétences par les compétences individuelles.

Un ajustement, en professionnalisant le collectif de travail et/ou en recrutant les compétences manquantes, suffit, la plupart du temps, à assurer la pérennité des compétences du collectif de travail.

## Définition et caractéristiques

### Définition

Un collectif de travail est un groupe d'individus (internes ou externes à la structure) travaillant ensemble en vue d'atteindre un résultat donné, dans un délai imparti, avec des moyens spécifiques (groupe projet, groupe de travail, équipe...).

Les compétences d'un collectif de travail résultent d'un processus conduisant un ensemble d'individus détenteurs de compétences complémentaires à fédérer, à un moment et dans un contexte donné, leurs potentialités et leurs efforts pour atteindre, ensemble, un résultat bien identifié. Cette mobilisation crée un ensemble de savoir-agir particuliers, spécifiques au groupe (ou entité) qui les détient.

### **Caractéristiques**

Les compétences d'un collectif de travail sont la résultante :

- de l'organisation des processus de production (il appartient aux managers d'une organisation de prendre une série de mesures valorisant les échanges, la coopération, la collaboration, les relations d'aide ou la co-production entre agents);
- d'une combinaison de compétences individuelles et de moyens mobilisés (individus œuvrant ensemble pour atteindre un résultat bien identifié); comme chaque fois que l'on parle de compétences, le tout est supérieur à la somme des parties : la dynamique du groupe crée une valeur ajoutée à la somme des compétences individuelles.
- de l'implication individuelle d'agents dans une démarche collective : la motivation individuelle et collective des agents est déterminante dans l'atteinte des résultats fixés.



## Compétence des collectifs de travail

### Comment expliciter les compétences d'un collectif de travail ?

Deux étapes permettant de repérer les compétences d'un collectif de travail :

1. L'explicitation des résultats attendus
2. L'identification des compétences attendues d'un collectif de travail

Il est peut-être utile, dans les situations de rupture, de faire abstraction de l'organisation en place afin de ne pas dénaturer la réflexion prospective (Quelle serait dans l'absolu la solution la plus adéquate ?). Il sera toujours temps de contextualiser en intégrant les contraintes.

### **L'explicitation des résultats attendus d'un collectif de travail**

Ils sont définis à partir de missions fixées à l'organisation ou d'objectifs fixés par la direction.

Exemples de résultats attendus en matière de concertation et de débat public

- Résultat sur les moyens :
  - La séance de débat public se déroule à la satisfaction de tous.
- Résultat sur les produits :
  - Le projet proposé est accepté par les différents acteurs concernés.

### **L'identification des compétences attendues d'un collectif de travail**

Elles sont explicitées à partir des résultats fixés au collectif de travail en listant les compétences nécessaires pour les atteindre. Ces compétences sont hiérarchisées et présentées à la hiérarchie pour validation. Exemples de compétences à maîtriser en matière de concertation et de débat public :

Capacité à :

- appréhender les différentes facettes d'un projet (origine, enjeux, acteurs pertinents), afin d'identifier les points de blocage qui pourraient apparaître ;

- concevoir un dispositif de concertation adapté au contexte local, susceptible d'impliquer valablement les acteurs tout au long du projet ;
- identifier les enjeux et les comportements culturels des différents acteurs afin de retenir, comme porteur du message du collectif de travail, le représentant le plus pertinent ;
- adapter son discours à la culture de son interlocuteur afin qu'il soit en mesure de prendre la véritable dimension du projet pour qu'il puisse participer aux débats

Centre Ministériel de  
Valorisation des  
Ressources Humaines  
CEDIP