

Comment développer des compétences collectives ? L'exemple des équipes projet

Thierry Picq
EM LYON

Chapitre publié dans Dupuich-Rabasse F. (coord) (2008) *Management et gestion des compétences*, Ed l'Harmattan, p. 181-198

Le monde moderne des affaires est soumis à des changements profonds, en rupture avec les principes traditionnels de l'organisation classique.

L'entreprise passe de la pyramide au réseau, de l'organigramme bien huilé aux projets incertains et changeants, de la description exhaustive de postes et de fonctions à un mécanisme d'ajustement permanent entre des individus experts, qui mettent en commun leurs compétences pour résoudre un problème ou mener un projet pour partie inédit.

La capacité à comprendre et à agir au sein de systèmes complexes devient centrale dans ces contextes de changements permanents et la notion d'équipe semble constituer une réponse pertinente pour faire face à ces enjeux. Les nouvelles organisations, alimentées par des systèmes d'informations en réseau, reposent de plus en plus sur des équipes de travail auto-organisées, plus ou moins formelles qui se forment et se déforment, se dispersent et se regroupent au gré des opportunités, stratégies, projets et intérêts communs, indépendamment des unités d'appartenance et des frontières institutionnelles.

Lorsque le fonctionnement en équipes transversales devient dominant, l'enjeu ne se situe plus seulement au niveau de la gestion des compétences individuelles, mais porte désormais sur le développement de compétences collectives, c'est-à-dire la capacité d'un groupe de travail à réaliser de façon performante une activité que ne pourraient mener à bien des individus isolément.

Cette notion de compétence collective est évoquée de plus en plus fréquemment dans la littérature spécialisée de gestion, mais elle reste encore très floue et soulève de nombreuses questions.

Ce chapitre vise à mieux comprendre cette idée de compétence collective, notamment dans un contexte particulièrement propice à son développement : le travail en mode projet. En effet, la capacité à fonctionner de façon efficace au sein d'une équipe projet transversale nécessite de savoir dépasser les seules compétences individuelles pour les combiner au profit d'une construction commune.

Dans une première partie, nous apporterons quelques éléments de cadrage sur le concept de compétence collective, en puisant dans la littérature récente sur le sujet. Dans un second temps, nous proposerons un modèle théorique original pour caractériser les compétences collectives au sein des équipes projet. Enfin, dans une troisième partie, nous témoignerons de quelques pratiques observées en entreprises qui visent à mettre en œuvre et à faire vivre de façon concrète le modèle proposé.

I/ A propos des compétences collectives

1.1/ un concept complexe et ambiguë

L'intérêt donné à la compétence collective dans l'entreprise est devenu de plus en plus fort avec le développement d'organisations basées sur le travail en groupe. Les structures matricielles, le fonctionnement par projet, les équipes autonomes, l'entreprise en réseau, les communautés de pratiques,... ont remplacé les organigrammes verticaux basés sur le principe de segmentation des tâches et de spécialisation individuelle du travail.

Toutefois, sur le plan théorique la compétence collective est un concept difficile à appréhender et à positionner, notamment par rapport à :

- la compétence individuelle, définie généralement comme la combinaison de connaissance (savoir), expérience (savoir-faire) et comportements (savoir-être) d'une personne,
- la compétence organisationnelle, qui représente la capacité d'une entreprise à capitaliser et formaliser des savoir-faire testés et éprouvés sous formes de règles et procédures aptes à les déployer et les généraliser à l'ensemble de l'organisation (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, Retour, 2005).
- la compétence stratégique, plus souvent définie comme la capacité d'une entreprise à se positionner sur un segment de concurrentiel donné et à maîtriser un marché ou une technologie (Hamel et Prahalad, 1990).

Se situer à un niveau intermédiaire et parler de compétences collectives soulève donc de nombreuses questions :

- tout d'abord, de quoi s'agit-il ? sont-elles des attributs partagés par des individus, ou des éléments qui se construisent quand des individus inter-agissent ?
- peut-on les identifier, les évaluer et les mesurer ? comment faut-il procéder ?
- n'est-ce pas tout simplement une autre façon de parler du travail en équipe ?
- quand et comment développer des compétences collectives en entreprise ?

Les tentatives récentes pour approcher conceptuellement la notion de compétences collectives s'inscrivent dans le vaste courant de littérature qui porte sur « le modèle de la compétence » (Zarifian, 1995). De nombreux auteurs accordent d'ailleurs aux compétences collectives des caractéristiques déjà attribuées aux compétences individuelles.

Par exemple, comme pour le niveau individuel, les compétences collectives s'observent et se développent dans l'action : Krohmer et Retour (2004) font référence à « un savoir-faire opérationnel propre à un groupe et lui permettant de réaliser une performance hors de portée d'un individu seul ». D'autres auteurs parlent de « répertoires d'actions situées » (Combes, 2004). Selon Leplat (1991), le concept de compétence doit toujours être spécifié : on est compétent par rapport à une situation, un problème, et jamais dans l'absolu.

De même, les compétences collectives sont reconnues comme des résultantes de combinatoires complexes : Le Boterf (2000) parle d'articulation d'apports individuels. Dupuich Rabasse (2000) évoque une combinatoire de savoirs différenciés.

La diversité des définitions montre bien que le cadrage conceptuel n'est pas encore stabilisé. Certaines d'entre elles s'opposent même. Par exemple, Nordhaug (1996) parle de « code génétique d'une équipe, qui recouvre les opportunités et limites intrinsèques à l'équipe dès sa conception », alors qu'Amherdt et al (2000) insistent au contraire sur la dynamique de construction dans le temps : « ...créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources ». Michaux (2003) parle de « capacité répétée et reconnue », alors

que Dubois et Retour (1999) insistent sur la dimension d'innovation propre à une équipe capable « d'inventer en permanence son organisation bien au-delà de la seule déclinaison d'un schéma d'ensemble formalisé par les règles existantes ».

Ces quelques exemples mettent en évidence les imprécisions qui demeurent, comme l'atteste la définition de Dejoux (1998) qui assimile la compétence collective à « l'ensemble des compétences individuelles des participants d'un groupe plus une composante indéfinissable, propre au groupe ».

Si on évoque de plus en plus l'intérêt du concept de compétences collectives, rares sont les études permettant d'éclairer concrètement son contenu et d'étayer la réalité de cette « composante indéfinissable » évoquée par Dejoux (1998). L'objectif de ce chapitre est de contribuer modestement à éclairer cette notion relativement récente, dans le cadre d'une situation particulière de travail collaboratif : les équipes projets transversales et temporaires, dont le recours se généralise dans les entreprises, pour répondre à de nombreux enjeux.

1.2/ Un contexte porteur de nombreux enjeux

Le recours au mode projet dans les organisations n'est pas nouveau en soi. De nombreux secteurs qui fonctionnent par affaires, (par exemple les grands travaux, le BTP ou l'ingénierie) ou qui structurent leur activité par programmes (par exemple l'aéronautique) ont adopté depuis longtemps cette forme d'organisation du travail, pour répondre à des enjeux de réalisation sur-mesure, sous des contraintes de coûts, de délais et de qualité.

Cependant, on assiste aujourd'hui à une généralisation du recours au management de projet, dans des entreprises de toute taille et de tout domaine d'activité (Ecosip, 1993). Au-delà de l'incontestable effet de mode soutenu par une rhétorique managériale progressiste (imaginez-vous une entreprise qui oserait proclamer qu'elle n'a pas de projets !), la capacité à concentrer des ressources et à réunir des compétences différentes mais complémentaires pour atteindre un objectif précis fixé dans le temps est reconnue comme un véritable levier de la compétitivité. Des succès incontestés en termes d'accélération de cycles de développement de produit, de réduction des coûts ou encore d'innovation attestent de l'intérêt du développement d'organisations plus transversales.

On constate également que l'utilisation des projets ne se limite pas à des finalités d'améliorations techniques ou de développements de nouveaux produits, services ou procédés. Ses vertus se révèlent également dans des situations de fusions-acquisitions, de conduite du changement, de réorganisation, d'actions de qualité,... ou tout simplement pour générer de l'initiative, de la responsabilisation et de la motivation chez des collaborateurs à la recherche de stimulation au travail. On le voit, le fonctionnement en équipes transversales se généralise sous l'hypothèse de nombreux effets positifs escomptés, directs ou indirects, pour répondre à des enjeux de plus en plus variés.

Encore faut-il être performant dans la capacité à développer de tels collectifs transverses ! La nécessité pour les entreprises aujourd'hui d'être réactives, flexibles, de décloisonner les compétences et de réussir à faire travailler ensemble des acteurs aux métiers, spécialités, expériences et profils distincts mais complémentaires, parfois même issus de pays et de cultures différentes, nous incite à mieux comprendre l'anatomie de cet « attracteur étrange » qu'est la compétence collective (Le Boterf, 1994)

II/ Les compétences collectives au sein des équipes projets

La caractéristique fondatrice d'un projet est sa dimension collective. En effet, la raison d'être d'une équipe projet est de réunir pour un temps déterminé des ressources expertes pour mener une réalisation commune, répondant à un objectif précis, fixé dans le temps.

Tout l'enjeu du pilotage de ce type de collectif de travail consiste à mailler et faire converger des apports individuels différents et spécialisés, habituellement cloisonnés, vers la construction d'une compétence collective de l'équipe, apte à assurer l'atteinte de l'objectif. Même un projet individuel, pour aboutir, doit pouvoir s'appuyer sur des tiers qui apportent des ressources.

La force d'un projet est de pouvoir combiner des compétences, pour atteindre un objectif qu'aucune prise isolément n'aurait pu atteindre. Deux mécanismes fondateurs sont au cœur de cette dynamique : le développement de la coopération et l'articulation des expertises individuelles.

2.1/ De la coordination à la coopération

Les organisations ont toujours été construites autour de la recherche de la meilleure concentration de compétences dans des structures homogènes : fonctions spécialisées, métiers, services, centres d'expertises,... Pour faire fonctionner ensemble ces diverses unités spécialisées, différents modes de coordination sont employés : hiérarchie, règles et procédures d'organisation, système de reporting et de contrôle de gestion, rôles formels de liaison (type chef de produit), etc. Au sein des équipes projets, les « protections » traditionnelles que fournissent la définition des tâches, les statuts et l'appartenance à des métiers sont remises en cause du fait de l'initiative spontanée initiée par des acteurs individuels qui coopèrent.

Dans les dispositifs transversaux, c'est plutôt le développement de la coopération qui est recherché. Ces deux notions sont souvent confondues : elles se réfèrent pourtant à deux logiques très différentes (Picq, Retour, 2001), comme le montre le tableau suivant :

De la coordination à la coopération

<i>LA COORDINATION</i>	<i>LA COOPERATION</i>
nécessite une <i>fonction</i> spécialisée	se fait par <i>contact direct</i> entre les acteurs
relève de la <i>hiérarchie</i>	relève du « <i>marché</i> »
est mise en œuvre à travers des <i>procédures</i> bureaucratiques	se fait par <i>ajustement mutuel</i> entre les acteurs
Est <i>obligatoire</i>	Est <i>volontaire</i>

Contrairement à la coordination, la coopération ne se décrète pas. Elle dépend des hommes, mais surtout du contexte dans lequel ils opèrent (niveau de confiance, problèmes à résoudre, ressources disponibles, contraintes et enjeux, etc.).

Les organisations classiques ont toujours privilégié la coordination au détriment de la coopération. Les situations de projets complexes présentent la caractéristique de mobiliser des expertises techniques, mais d'une autre façon que dans des équipes métiers. L'enjeu de la construction de compétences collectives n'est plus de coordonner des contributions expertes disjointes, mais de développer des capacités à coopérer (telles que définies précédemment).

2.3./ L'articulation des expertises individuelles

Les rôles et modes d'intervention des experts sont mobilisés de façon différente, dans la perspective de création de compétences collectives qui les intègrent et les dépassent. Les experts, selon Pierre Leclair, « entrent dans un univers d'ambiguïté où ils vont devoir négocier des solutions et où on assiste à une construction hésitante et progressive de nouvelles compétences collectives ».

Les individus sont tout d'abord forcés de prendre en compte des aspects parfois nouveaux pour eux ou qui ne s'expriment d'ordinaire pas avec la même intensité : les solutions techniques qu'ils proposent doivent se plier à des considérations de coût, de délai, d'innovation, d'exigences client, d'arbitrage portés par les autres membres de l'équipe, etc. auxquels ils sont directement confrontés et qu'ils doivent intégrer en plus des exigences techniques habituelles de leur domaine. Ce n'est pas vraiment évident pour des spécialistes pointus sollicités la plupart du temps uniquement dans un champ étroit.

Jean-Claude Moisdon et Benoît Weil ont observé pendant de nombreuses années des projets chez Renault. Ils ont été frappés par la variété des tâches menées par les techniciens membres des équipes projets ainsi que par l'importance des échanges entre eux. « Ils passent d'une discussion autour des planches à dessin à une manipulation sur une maquette ou un prototype pour vérifier la montabilité de la dernière pièce livrée par le fournisseur, avant de se rendre en réunion, non sans avoir échangé quelques propos fébriles avec un essayeur croisé dans le couloir qui vient d'apprendre que des résultats d'essais sont mauvais : une pièce n'a pas tenu en endurance, une autre coûte trop chère. Il faut revoir la maquette très vite, pour ne pas être hors délais... »

Ces experts doivent apprendre à dépasser leur registre habituel d'intervention, et donc à devenir des pédagogues avertis. En effet, il ne suffit pas d'être un spécialiste pointu, encore faut-il être capable d'expliquer les contraintes de son expertise aux autres membres de l'équipe, pour pouvoir trouver ensemble des solutions satisfaisantes pour le projet. Ainsi, il est nécessaire d'être capable d'appréhender son champ d'expertise sous l'angle des relations et combinaisons avec les autres, dans une perspective d'optimisation globale. C'est typiquement le type de dilemme très inconfortable pour un expert : renoncer à atteindre l'excellence absolue dans son domaine pour bâtir avec les autres un compromis optimum au plan global, mais imparfait au plan local.

Dans les projets automobiles, les différents intervenants sont porteurs de techniques diverses qui ont toutes leur légitimité propre, leurs savoirs et savoir-faire, et qui possèdent une représentation des limites au-delà desquelles l'objet à construire ne correspond plus aux règles de l'art. Ces limites peuvent être mises en cause par ce que conçoit le voisin : redéfinir la forme d'une tôle peut provoquer l'inquiétude d'un acousticien, ou l'installation d'aides à la conduite perfectionnées peut remettre en cause le montage du poste de conduite... (Midler, 1992). Pour comprendre pourquoi, sur la Safrane, les housses de siège sont découpées en trois morceaux, alors qu'a priori deux pièces suffiraient techniquement, il faut passer par le mode de fixation de la tablette arrière. En d'autres termes, la décision technique est essentiellement une décision de compromis, qu'aucune fonction multicritère miraculeuse n'est susceptible de régler automatiquement. (Zannad, 2000)

Une des forces de l'organisation en projets est donc de créer un cadre propice à la transversalité, à condition que les parties prenantes apprennent au plus vite à bien travailler d'ensemble. L'apprentissage collectif s'avère essentiel, car un projet se redéfinit souvent « chemin faisant ». C'est au fil des interactions, expérimentations, débats, confrontations, essais et erreurs, qu'émergent à la fois le chemin mais aussi le résultat final du projet.

III/ Proposition d'une grille de lecture

3.1/ Pour une lecture « complexe » des compétences collectives des équipes projets

Les équipes projets sont donc construites sur un principe dit de « dialogie », c'est-à-dire de double logiques simultanément actives (Morin, 1990) : la logique individuelle, qui nécessite de prendre en compte les contributions et apports d'expertise distinctive de chaque participant au projet, et la logique collective, qui doit combiner ces apports au profit d'une production d'une autre nature que la stricte somme de ses parties.

Une équipe projet s'enrichit de la diversité au profit d'une construction commune, qui intègre et dépasse la somme des apports individuelles. Le pilotage de ce type de collectif de travail est confronté à l'enjeu de faire cohabiter des contraires, marier des paradoxes ou encore dépasser des contradictions.

Un projet est donc un espace complexe, au sens de tisser ensemble (Morin, 1990), où se combinent des dimensions apparemment contraires et qui, lorsqu'elles sont envisagées conjointement, génèrent des propriétés singulières, différentes de la somme des parties qui le composent. Nous retrouvons là une caractéristique théorique attribuée aux compétences collectives. Une équipe projet, dans l'idéal, est donc plus que la somme des capacités individuelles de ses membres. Elle représente une situation où l'individu et ses caractéristiques personnelles (compétences, motivation, etc.) continuent d'exister en tant que tel mais simultanément intègrent une dimension supplémentaire qui est cette fois collective : celle du projet.

Illustrons ce principe théorique en dressant un parallèle entre la gestion des compétences au sein d'une équipe projet et l'organisation d'une équipe de sport collectif. Un groupe multidisciplinaire regroupe des expertises bien distinctes (pour une entreprise, ce sont des compétences fonctionnelles : production, commerciale, gestion... ; pour une équipe de football, ce sont des rôles différents : un gardien de but, un arrière ou un avant centre ont des rôles bien distincts). Cette dimension purement individuelle ne suffit pas : de brillantes individualités ne suffisent pas à construire une équipe et peuvent même s'annihiler et engendrer une performance collective inférieure à la somme des compétences individuelles, (certaines équipes de football qui ont recruté massivement des « stars » achetées à prix d'or à d'autres clubs connaissent fréquemment ce problème).

Pour réussir la difficile alchimie de l'équipe supérieure à la somme de ses parties, nous avons vu que des ingrédients spécifiques devaient être introduits : par exemple la capacité à expliquer aux autres son expertise, à la rendre compréhensible, à accepter une sous-optimisation locale au profit d'un projet d'ensemble, à sortir du cadre de ses représentations habituelles pour intégrer celles des autres, etc.

Mais attention : il ne s'agit pas pour autant de renoncer au potentiel de différenciation dont chacun est porteur. Une équipe projet au sein de laquelle domineraient la collégialité, la cohésion de la communauté et la pérennité de la culture, tradition et histoire du groupe serait une situation aussi extrême que « l'équipe de stars » précédemment évoquée (pour reprendre un exemple dans le monde du football, une équipe qui ne s'appuierait que sur son centre de formation interne, en s'interdisant tout recrutement externe aurait autant de mal à gagner le championnat qu'une équipe de stars qui n'arrivent pas à jouer ensemble).

3.2/ Le modèle de l'hologramme

La réussite d'une équipe projet, comme celle d'une équipe de sport, dépend donc de sa capacité à combiner deux dimensions opposées mais complémentaires, à marier l'un et le multiple, l'individuel et le collectif, le local et le global. Concrètement, cela signifie adhérer à une identité collective (l'unité) sans renier sa personnalité (la diversité), mettre son savoir-faire personnel (l'individu) à la disposition d'une réalisation multidisciplinaire (le collectif), envisager en permanence les conséquences de ses initiatives et contributions personnelles (le local) sur les autres et sur le projet (le global).

Une analogie intéressante est celle de l'hologramme. L'holographie est un procédé de reproduction photographique, inventé par un physicien hongrois Denis Gabor dans les années 1945 et qui consiste à éclairer un objet par un rayon laser, au travers de lentilles divergentes, afin de créer une image en relief. Les hologrammes possèdent une propriété étonnante, issue de la physique des fractales qui se manifeste par le fait que chaque point de la photographie, chaque zone de petite taille reçoit des informations superposées provenant de la totalité de l'objet et inversement, tout point de l'objet impressionne l'ensemble des points de l'hologramme. Cette particularité renvoie à la formule célèbre : « La partie est dans le tout et le tout est dans chacune des parties » (Morin, 1990).

Quel intérêt offre l'analogie des hologrammes appliquée au projet ? Au sein d'une équipe projet, chaque participant est différent, porteur d'une expertise particulière, représentant un métier bien précis, avec une expérience, une culture, des comportements et des critères de motivation tout à fait personnels. Le principe sur lequel repose toute équipe projet, c'est d'intégrer et de faire vivre ces caractéristiques individuelles (« les parties ») dans un espace collectif qui les dépasse (« le tout »). À l'inverse, en plus de ses caractéristiques personnelles, chaque membre de l'équipe projet (« les parties ») est sensible à la présence et à la dynamique des autres et réagit, à son niveau, comme l'équipe projet dans son ensemble (« le tout »). L'individu et le collectif, l'unité et la diversité non seulement coexistent mais se coproduisent. Reprenons une dernière fois l'exemple de l'équipe de football. Chaque joueur a un rôle et des compétences qui lui sont propres (un gardien de but est bien différent d'un arrière ou d'un ailier). De plus, chacun réagit en fonction de son contexte local (le gardien défend son but, l'ailier cherche à dribbler le défenseur qui lui fait face...). Cependant, chacun intègre, dans ses comportements et tactiques locales la mission et la raison d'être de l'équipe : battre son adversaire. Pour un ailier, dribbler un arrière n'a de sens que s'il arrive à libérer le ballon et le passer à son avant-centre. Chacun joue pour soi, mais simultanément pour les autres. D'ailleurs, tout footballeur, même amateur, sait bien qu'au moment où il a le ballon, il doit réussir la prouesse de regarder à la fois ses pieds, le ballon et son adversaire direct, mais également le placement de ses coéquipiers. Bref, il doit « lever la tête », comme disent souvent les entraîneurs. L'holographie est un sport difficile, qui demande de l'entraînement collectif !

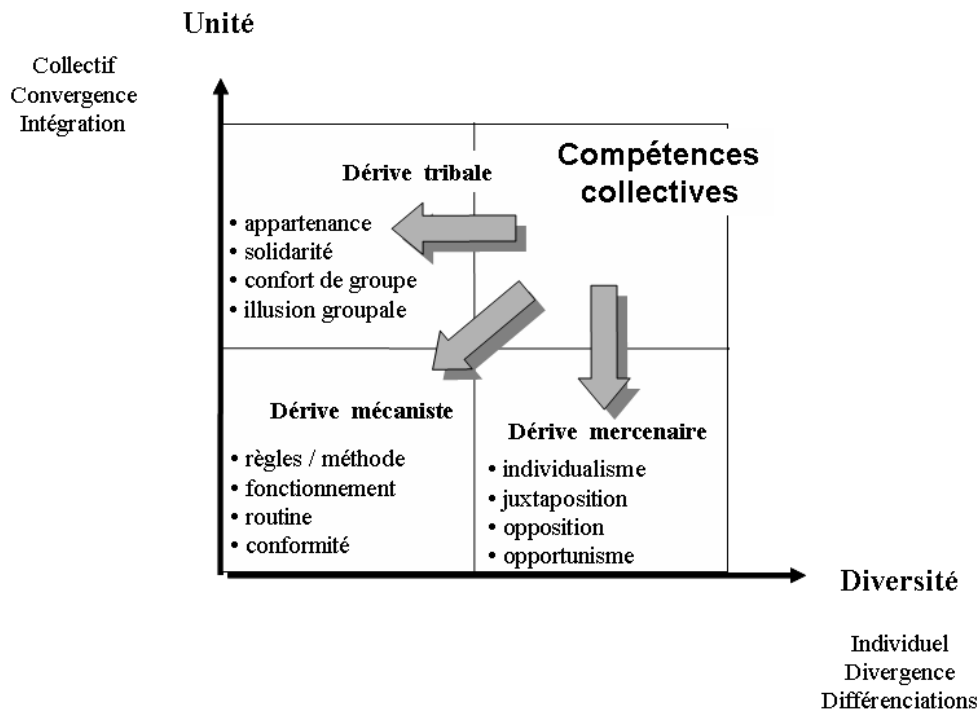
3.3/ La fragilité du modèle holomorphe

Cette position théorique de l'équipe holomorphe doit être comprise comme une perspective à atteindre plus qu'une positive définitive et stable, un chemin sur lequel s'engager plus qu'une destination précise à atteindre.

La notion d'équilibre est au cœur du développement des compétences collectives dans les projets. Equilibre entre apports individuels et construction commune, entre des talents personnels et des complémentarités collectives, entre les besoins de reconnaissance de chacun et un projet commun fédérateur, entre des phases de divergence et de convergence,...

Les compétences collectives qui sous-tendent les exploits des grandes équipes émergent de l'articulation de ces contraires. Attention cependant : l'exercice est périlleux et la performance collective toujours fragile et précaire.

Comme le montre la figure ci-dessous, plusieurs risques de dérives menacent la dynamique de construction de compétences collectives telles que précédemment définies.



- La dérive mécaniste consiste à sur-investir dans des règles, procédures et systèmes d'organisation qui certes structurent l'activité collective, mais risquent d'annihiler l'originalité des contributions de chacun et de dégrader l'engagement collectif. Le projet devient procédurier, orienté vers le seul respect des consignes, procédures et méthodes de travail. La compétence collective s'exprime au travers d'une méthodologie qui encadre l'activité de chacun. La coordination l'emporte alors sur la coopération. Cela peut-être tout à fait pertinent pour un projet basé essentiellement sur la juxtaposition de compétences disjointes. Efficace pour des projets simples, bien balisés et aisés à découper en lots de travail distincts, ce modèle devient dysfonctionnant dans des contextes où la nécessité d'adaptation et d'innovation est forte. Dans l'entreprise, reconnaissons que de nombreux projets s'inscrivent dans cette logique mécaniste : les individus participent, respectent les consignes mais ne se sentent pas forcément mobilisés dans leurs zones de valeur ajoutée distinctive ni engagés dans une aventure collective les amenant à se surpasser !
- La dérive tribale : dans ce modèle, l'appartenance à l'équipe l'emporte. La cohésion du groupe devient la finalité essentielle, quitte à ce qu'il se referme sur lui-même, autour de certitudes et croyances fortement partagées. L'intérêt d'une cohésion forte est évident pour réduire les coûts de coordination ou capitaliser sur des expériences passées. Un groupe qui se connaît bien partage des automatismes, des référentiels communs et des habitudes de travail qui le rendent efficace rapidement. Le danger réside cependant dans la difficulté du groupe à se remettre en cause et à se renouveler en intégrant des éléments extérieurs. L'émergence insidieuse de phénomènes de « pensée de groupe » peut amener

l'équipe à éviter les confrontations avec l'extérieur, pour préserver la qualité et le « confort » de la dynamique collective. Des signaux faibles qui indiquent des changements dans l'environnement risquent alors de ne pas être perçus. Dans l'entreprise, il est fréquent que des équipes se constituent sur la base de cooptation, ou qu'un chef de projet charismatique entraîne avec lui ses fidèles compagnons, d'un projet à un autre.

- La dérive mercenaire. Il s'agit ici du modèle de la « dream team », bien connu dans le monde du sport. Il est vrai qu'un joueur de talent peut toujours faire basculer à tout moment un match vers la victoire, par un exploit individuel. Il n'y a pas d'équipe sans bons joueurs ! Dans l'entreprise aussi, il peut être tentant de s'appuyer sur les meilleurs experts. Cependant, de brillantes individualités peuvent s'annihiler entre elles si elles ne parviennent pas à travailler ensemble. L'assemblage de fortes personnalités ne va pas de soi, et les risques de rivalité au sein de l'équipe, de comportements opportunistes et individualistes sont forts et peuvent aller à l'encontre de la performance de l'ensemble.

IV/ Le développement des compétences collectives dans les équipes projet.

Comment passer de la théorie à la pratique ? Comment développer des compétences collectives dans la perspective théorique de l'hologramme, telle que décrite précédemment. Quels sont les dispositifs simples que doit déployer un chef de projet s'il veut bénéficier de la richesse de la diversité de ses ressources pour atteindre son objectif de façon performante ?

L'important est de se rappeler qu'une équipe projet n'est pas naturellement « holomorphe », que cet état d'équilibre instable entre unité et diversité est fragile et précaire. L'effort mérite néanmoins d'être mené. Cela ne sert en effet à rien de constituer une équipe si on n'en tire pas pleinement profit. L'équipe n'est donc une bonne idée que si elle sécrète une richesse d'une autre nature que celle issue de la simple juxtaposition de ses membres, que si elle combine l'individu et le collectif, que si « chaque partie reflète le tout et que simultanément le tout se reflète dans chacune des parties ».

Nous allons, dans cette partie, témoigner sans objectif d'exhaustivité de quelques pratiques concrètes œuvrant dans ce sens, telles que développées dans certaines entreprises.

4.1/ L'analyse des compétences et préférences disponibles au sein de l'équipe.

La plupart du temps, dans les équipes projet, on se contente d'analyser les compétences portées par les seuls individus. Par exemple, pour un projet de développement de nouveaux produits, il est normal de s'assurer que les personnes sollicitées pour rejoindre l'équipe disposent des compétences techniques nécessaires : R&D, production, marketing, finance, ... Néanmoins, la dimension collective des projets nécessite de dépasser cette approche, pour envisager le portefeuille collectif de compétences disponibles dans l'équipe, et le comparer aux compétences jugées indispensables pour le projet. Des référentiels collectifs doivent alors être construits. Ils facilitent l'analyse des compétences collectives et notamment des éventuelles redondances, complémentarités, ou déficit de compétences. Les compétences ne sont pas seulement techniques : elles peuvent aussi concerner le projet lui-même (gestion du planning, fonction de coordination, secrétariat, capitalisation, suivi financier, ...)

De même, au-delà des seules compétences techniques, les préférences et rôles privilégiés des acteurs doivent également être pris en compte. De nombreux outils et méthodes comme le

MBTI ou le TMS existent sur le marché, à base d'autodiagnostic et de questionnaires. Ils s'avèrent utiles pour anticiper et gérer l'alchimie de la performance collective. Ces démarches aujourd'hui de plus en plus diffusées se réfèrent peu ou prou à une même hypothèse : chaque individu possède des préférences professionnelles qui lui sont propres et qui induisent des comportements privilégiés. De multiples comportements types ont été repérés et classés dans des familles homogènes (leur nombre varie selon les démarches utilisées), à partir de tests statistiques menés sur des grands échantillons. À chacun de ces profils professionnels sont associés non pas des métiers ou des activités de prédilection, mais des rôles naturellement privilégiés par un individu au sein d'un groupe, quels que soient la nature et le contenu de son expertise technique. Ainsi, face à un problème ou une situation donnée, certaines personnes (les créatifs) vont d'abord exprimer de multiples idées, d'autres (les pragmatiques) commencer par agir là où c'est le plus simple, d'autres (les analystes) vont chercher à comprendre dans les moindres détails les tenants et aboutissants du problème posé, d'autres enfin (les relations humaines) vont chercher d'abord avec qui ils pourraient travailler, etc.

Ces outils permettent à chacun de mieux se connaître en situation professionnelle et de développer de la tolérance par rapport à la coexistence de profils professionnels, de préférences, de rôles et de comportements qui diffèrent voire s'opposent. Ils sont essentiels pour réfléchir à l'utilisation optimale des ressources de chacun au sein d'une équipe.

Ces démarches d'analyse de profil présentent l'immense mérite de fournir également une grille de lecture simple mais puissante de la dynamique d'un groupe. Ils constituent un support commun pour déterminer les combinaisons cibles de profils les plus adaptés en fonction de la nature du projet, de décrypter a contrario les formules instables ou déséquilibrées, de trouver des complémentarités et de repenser le partage des rôles selon les points forts et préférences de chacun.

4.2/ La création d'une identité commune

Une fois l'équipe constituée, comment faire émerger au plus vite une identité de groupe à partir d'individus de profils hétérogènes ? C'est quand les forces initiales vont dans le même sens qu'elles ont le plus de chance de s'additionner et de se combiner dans une action collective efficace, tendue vers la réalisation d'un objectif commun.

Une identité de groupe se construit autour de deux piliers :

- Des éléments objectifs, d'ordre matériel, qui font référence au chemin, à la direction que l'on suit : la finalité concrète du projet, le mode d'organisation et de répartition des rôles, les méthodes et outils qui vont être utilisés, les grands jalons à respecter, ... Formaliser et partager des points d'accord dans ce registre permet de confronter des représentations et points de vue individuels : ce travail de mise en dialogue des conceptions a priori portées par chaque membre de l'équipe projet peut être long - car il est engageant pour les acteurs qui tiennent à prouver le bien fondé de leurs arguments - et peut même être conflictuel. L'énergie consacrée à cette confrontation constructive doit être considérée comme du temps gagné pour la suite. Combien de situations démotivantes sont décrites par des expressions du type : *"on ne sait pas où l'on va"*, *"les règles ne sont pas claires"*...
- Des éléments subjectifs, d'ordre immatériel, qui font référence à la signification et à la vision qui sous-tend l'action. Par vision, il faut entendre une construction mentale, une image évocatrice de l'avenir d'autant plus forte qu'elle est partagée et qui dépasse l'objet proprement dit du projet. La vision interpelle les personnes au niveau de leurs valeurs et croyances et génère un profond engagement. Ce n'est pas seulement un nouveau modèle de voiture qu'a créé l'équipe de la Twingo, mais *"l'automobile du XXIème siècle"* ! La

perspective des employés de la N.A.S.A. dans les années 60 n'était pas de produire des fusées, mais "*de faire marcher un homme sur la lune*" (Picq, 2005). Voilà bien des symboliques propres à générer des intensités d'implication d'un tout autre niveau !

4.3/ La mise en place d'une gestion symbolique

Instaurer une identité forte est un levier fondamental pour donner du sens et de la cohérence à une action collective constituée à partir de contributions individuelles marquées par leurs différences. Mais encore faut-il que cette implication et ce sentiment d'appartenance dure dans le temps. A l'instar d'une gestion technique du projet, il doit exister une gestion symbolique qui porte sur les registres de l'identité et de la motivation.

Une équipe a généralement un nom. Elle partage des symboles : un logo, une tenue vestimentaire, un espace géographique... Elle construit ses rites (réunions hebdomadaires, "petits déjeuners du lundi matin", "apéritif du vendredi soir"...). Ces éléments identitaires sont présents tout au long du projet et rappellent la culture commune dont il est la manifestation. Chacun d'entre eux est un moyen, modeste en lui-même mais très porteur quand il est récurrent, pour faire revivre la fibre de l'implication à d'éventuels acteurs éloignés temporellement (participants à temps partiels) ou géographiquement.

Les célébrations et fêtes de tous ordres constituent, dans cette perspective, des moments privilégiés car ils sont des temps de reconnaissance du travail et des efforts déjà accomplis, sur le plan individuel comme sur le plan collectif. Notamment au démarrage d'un projet, il est fondamental que les premières actions menées, au-delà de leur utilité sur le projet, soient réussies et produisent des résultats visibles et reconnus. La mobilisation de l'équipe se construit au fur et à mesure de la succession de ces petits succès et, de plus, cette promotion suscitera l'intérêt puis l'envie de rejoindre le projet. Le système d'animation est donc le complément indissociable du système de gestion : un pilotage efficace mobilise simultanément les deux dispositifs.

4.4/ Susciter un apprentissage collectif

La création progressive d'une identité collective, relayée par une gestion symbolique constitue un terreau propice au développement d'un apprentissage de travail en commun. Cet apprentissage ne va pas de soi, et doit être guidé et accompagné de façon rigoureuse. De façon schématique, l'apprentissage du travail collaboratif passe par 2 stades principaux :

- La création d'inter-compréhension : il s'agit ici du niveau cognitif, qui représente le partage d'une représentation commune de ce qu'est le projet, ses contraintes et ses objectifs. Il est crucial de favoriser le croisement et l'enrichissement mutuel des points de vue au sein de l'équipe. Une technique simple est de demander aux gens de changer de position, et d'envisager le projet sous des angles qui ne leur sont pas habituels. Par exemple, lors d'un séminaire de formation, chaque participant devait décrire le projet du point de vue d'une position qui n'était pas la sienne : le responsable marketing évaluait le projet sous l'angle financier, le contrôleur de gestion adoptait le point de vue du client, le fabricant celui du distributeur,... Cette expérience originale a créé une inter-compréhension forte, chaque participant étant concrètement confronté aux contraintes,

hypothèses et raisonnement des autres et a permis d'apprendre ensemble à partager une représentation élargie de la situation.

- La création d'interactions et d'interdépendance dans l'action, de façon concrète. Le chef de projet, pour générer des compétences collectives d'une autre nature que la somme de celle de ses parties doit mettre en place des modes d'organisation qui favorisent les interactions apprenantes. Par exemple, faire travailler en commun autour d'un objet physique constitue un moyen simple de créer des interdépendances. C'est pourquoi sur un projet, il est important d'utiliser des objets transitionnels (un prototype, une maquette, une image d'écran,...) qui matérialisent au plus vite l'objectif final à atteindre et permettent de développer des compétences collectives concrètes, dans l'action. De même, de nombreuses entreprises ont recours au travail en binôme, où deux membres de l'équipe travaillent sur la même tâche. Cette redondance est certes coûteuse à court terme, mais créatrice de valeur collective à long terme, par l'apprentissage qu'elle génère. Le tutorat de collaborateurs junior par des personnes plus expérimentées, qui leur transmettent leur expériences dans l'action, au fur et à mesure du projet, est également une pratique qui se développe.

Les compétences collectives ne sont pas innées : elles se construisent dans le temps. Notons cependant que dans les équipes projets, temporaires et soumises à des contraintes et pressions fortes (de moyens, de temps, de résultat,...), ce contexte tendu n'est pas toujours propice pour consacrer les efforts et le temps nécessaire à un tel apprentissage. De plus, ces collectifs temporaires posent la question toujours délicate des modalités de transfert des compétences collectives d'un groupe à un autre (Dubois, Retour, 1999).

Conclusion :

Nous avons évoqué dans ce chapitre l'importance des compétences collectives au sein des équipes projets, proposé un modèle original à partir du concept d'hologramme, et illustré les modalités concrètes pour le mettre en œuvre, à l'aide de quelques pratiques observables en entreprises. De nombreuses questions restent néanmoins encore en suspens. Citons en deux :

- Quel est le retour sur investissement d'un développement des compétences collectives et comment mesurer l'impact direct de cet effort sur le succès du projet ? Les liens de cause à effet entre les efforts de développement d'une compétence collective et l'atteinte de l'objectif du projet sont difficiles à établir précisément, et se réfèrent plus à un pari qu'à une évaluation précise. Il faut cependant relativiser ce pari avec la nature précise du projet, et notamment son degré de complexité. En effet, un projet simple et facilement décomposable en tâches élémentaires ne nécessite pas forcément d'investir de façon lourde dans des compétences collectives complexes. La juxtaposition de contributions et la coordination d'apports isolés peuvent s'avérer plus efficaces. Le modèle de l'hologramme n'est donc pas adapté à tous les projets et à toutes les situations. Ce n'est donc pas un nouveau *one best way*, mais juste un modèle parmi d'autres, dont il faut évaluer le coût de développement en regard des espérances de performance qu'il induit.
- Comment évaluer et rétribuer des compétences collectives ? Leur caractère combinatoire fait qu'il est difficile d'évaluer les contributions individuelles. Faut-il alors renoncer à des évaluations individuelles au profit de dispositifs collectifs ? Ce choix pose par exemple la question de la paresse sociale, des passagers clandestins ou des régulations de groupe,

entre pairs, où des phénomènes d'exclusion peuvent se faire au détriment d'individus compétents, mais qui seraient marginalisés pour des raisons subjectives, autres que celles de leurs compétences. Enfin, reconnaissons que dans les projets, l'évaluation du résultat l'emporte bien souvent sur le processus, au détriment de la capitalisation des apprentissages réalisés.

Ces deux questions illustrent bien combien les systèmes de GRH ont des difficultés pour appréhender, soutenir, développer et mesurer des logiques plus collectives. En effet, les politiques de GRH demeurent encore largement fondées sur le concept d'emploi ou, au mieux, sur la seule compétence individuelle (Marbach, 1995, Tremblay, 1996).

Pour mesurer des compétences collectives, encore faudrait-il disposer d'indicateurs spécifiques qui font aujourd'hui défaut. En effet, les indicateurs issus des systèmes de gestion ne sont pas conçus pour mesurer des interdépendances et des complémentarités dans les collectifs de travail tels les équipes projets (Zarifian, 1995). Que les logiques qui encouragent le développement des compétences collectives ne soient pas pilotées économiquement pose problème, non seulement par rapport aux résultats, mais aussi par rapport à la légitimité même des modes d'organisations qui les favorisent explicitement (tels les équipes projet). Il est difficile d'avoir d'un côté des discours qui louent les mérites du travail en commun et des compétences partagées et, d'un autre côté un système de gestion qui ne reconnaît les responsabilités et les engagements que de manière séparée, à l'intérieur des fonctions ou champs d'expertise découpés par le système. Des acteurs évalués sur des objectifs différents, peuvent difficilement contribuer de manière transparente à la construction de compétences collectives et partagées (Picq, Retour, 2001).

Si les nouvelles formes d'organisation centrées sur les équipes et basées sur les compétences collectives sont déjà largement répandues, les enjeux portent désormais sur le développement des systèmes d'incitation et de valorisation censés les soutenir.

Bibliographie :

- Amherdt C.H., Dupuich-Rabasse F., Emery Y., Giauque D. (2000), *Compétences collectives dans les organisations*, Presse de l'université de Laval, Québec
- Asquin A., Picq T. (2007) *Manager un projet pour la première fois*, Ed d'organisation, 160 p.
- Asquin A., Falcoz C., Picq T. (2005) *Ce que manager un projet veut dire*, Collection Regards croisés, Editions d'Organisation,
- Barney J., (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, (17), p.99-120
- Combe M.C. (2004) Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail, Paris, séminaire ANACT, 13 et 14 oct
- Dejoux C. (1998) Pour une approche transversale de la gestion des compétences, *Gestion* 2000, nov.dec. p.15-31
- Dubois M., Retour D. (1999) La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées, *Psychologie du travail et des organisations*, 5 (2-1) p. 225-243
- Hamel G., Prahalad C.K. (1990) *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, p. 79-91.

- Le Boterf G. (1994) *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Ed d'organisation, 176 p.
- Leclair P. (1996) Experts et entreprises, *Entreprise-Formation*, n° 92, mai-juin
- Marbach V. (1995), Rémunération par la compétence, expériences américaines, *Personnel ANDCP*, n° 357, février, pp. 40-44
- Michaux V. (2003) Compétence collective et systèmes d'information, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes
- Moisdon J.C./ Weil B. (1992) L'invention d'une voiture : un exercice de relations sociales ?, *Annales des mines*, septembre, p.35
- Morin E. (1990) *Introduction à la pensée complexe*, E.S.F. Editeur,
- Picq T., Retour D. (2001) La coopération dans les organisations par projets, *Personnel* (417), pp. 29-39
- Picq T. (1999) *Manager une équipe projet*, Dunod, 225 p. (2^{ème} édition : mars 2005)
- Retour D. (2005) « Le DRH de demain face au dossier compétence », *Management & Avenir*, n°4, avril, pp. 187-200.
- Tremblay M. (1996), Payer pour les compétences validées, *Gestion* volume 21, n°2, juin, pp. 32-44
- Wernerfelt B. (1984) A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, (5): p. 171-180.
- Zannad H. (2000) La participation à un projet modalités, antécédents et conséquences, *Gérer et comprendre*, Décembre