



Le manager : un levier pour plus d'efficacité collective ?

ENSSIB. Printemps des
Métiers

16 mai 2024

ANNE BORAUD

Conservatrice en chef des
Bibliothèques en disponibilité

Doctorante en Sciences de Gestion





Des compétences collectives
pour faire mieux ?



Alors que le collectif est
exposé à la division et à la
fragmentation... ?





Ce qui fait la compétence collective

**Regardez ces 3 images défiler, quelles compétences collectives vous évoquent-elles ?
Laquelle vous inspire le plus ?**

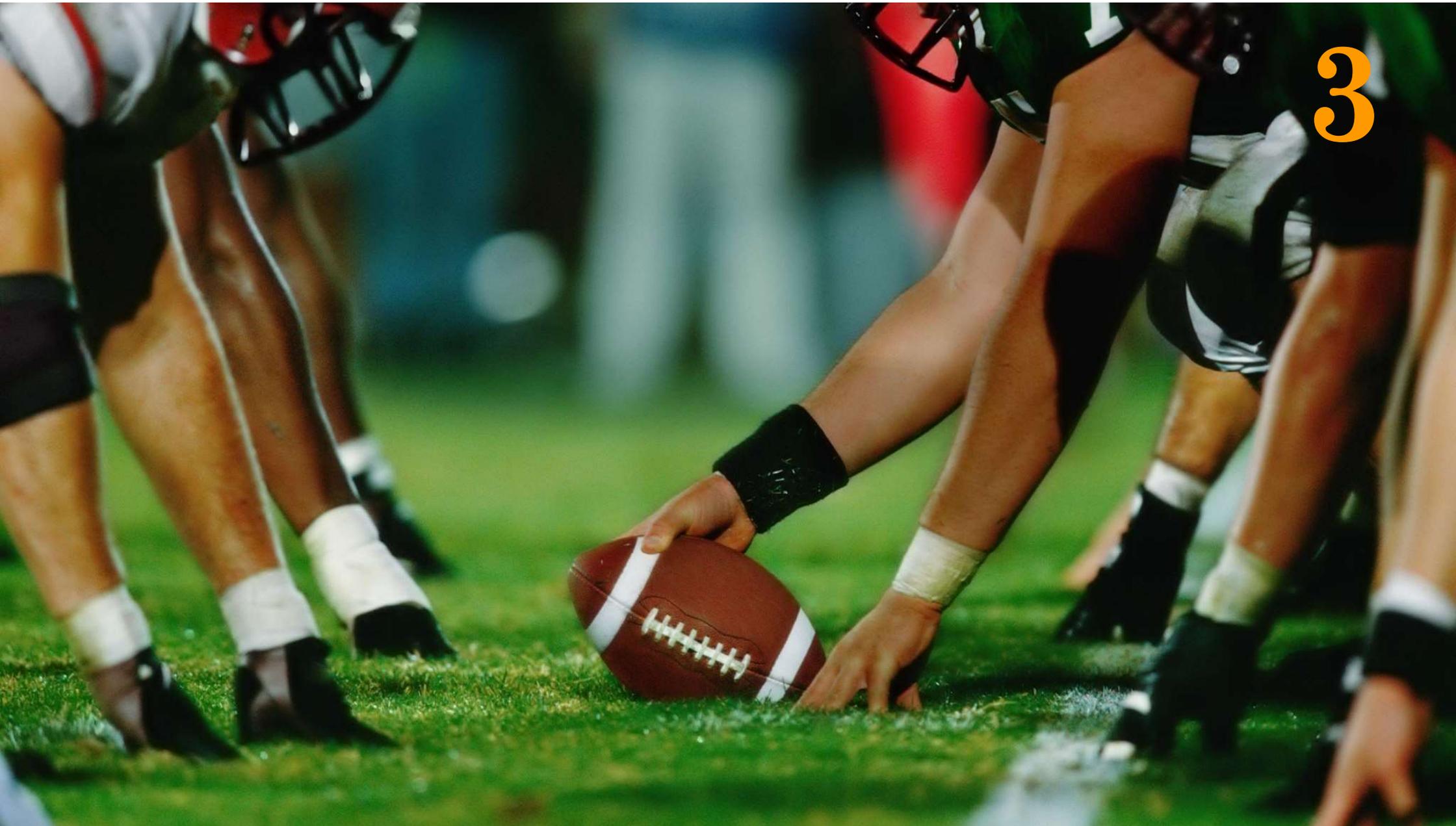


1 mn



1





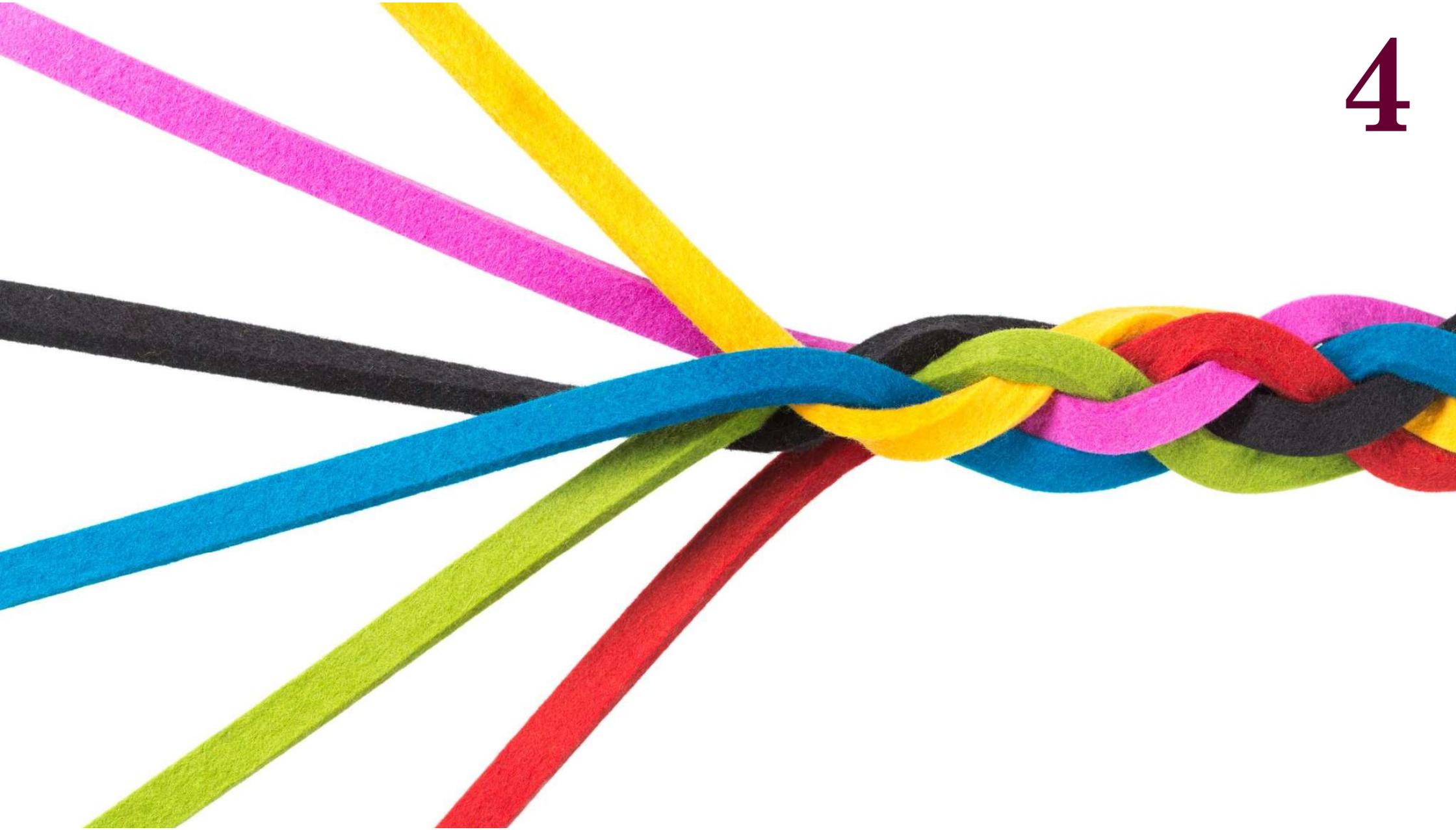
3



Ce qui fait la compétence collective

**Regardez ces 3 autres images, que disent-elles de différent ?
Laquelle vous inspire le plus ?**







5



6

Ce qui fait la compétence collective

Regardez toute la galerie et échangez avec les 3 personnes qui sont autour de vous



Ecrivez dans Wooclap les verbes correspondant aux compétences collectives que vous avez identifiées **5 mn**

The screenshot displays the Wooclap mobile app interface. On the left is a large QR code. To its right, there are two instruction panels. The top panel, with a globe icon, contains two steps: '1 Allez sur wooclap.com' and '2 Entrez le code d'événement dans le bandeau supérieur'. The event code 'ENSSIBMETIERS' is displayed in a blue box. The bottom panel, with a speech bubble icon, contains two steps: '1 Envoyez @ENSSIBMETIERS au 06 44 60 96 62' and '2 Vous pouvez participer'. A button labeled 'Désactiver les réponses par SMS' is also visible. At the bottom left of the screenshot, there is a small link: 'Copier le lien de participation'.

Le Tout est plus que la somme des parties

« la compétence collective apparaît comme la capacité d'un groupe à travailler ensemble vers un objectif commun ; elle aboutit à la création d'un résultat collectif, résultat qui n'aurait pas pu être obtenu autrement et par un seul individu, en raison de sa complexité» (Ruuska et Teigland, 2004, p. 324)



Deux familles de compétences collectives

**Domaine
interpersonnel**
« teamwork skills »

Faire ensemble



Domaine pratique
« taskwork skills »

Faire plus efficacement





Un contexte peu propice au management des compétences collectives

Hybridation : « un mode d'organisation du travail structuré autour des activités à réaliser, partagé dans différents lieux de travail (domicile, locaux de l'entreprise, cyberspace et tout tiers lieu) tout en utilisant les TIC pour exécuter les tâches et maintenir les relations et offrant l'autonomie aux travailleurs de s'organiser en ces différents lieux en fonction des activités ».

(Jullien et Taskin, 2002)

Fragmentation : ensemble des phénomènes technologiques, sociétaux, économiques et politiques qui conduisent à aborder le travail de manière morcelée et éparse (ex. processus de division des tâches, diversification des formes de travail, télétravail, effets de la multiculturalité, etc...)

Un contexte VUCA : volatil, incertain, complexe, ambigu
(*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*)

Un contexte peu propice au management des compétences collectives

Pratiques GRH tournées vers les compétences individuelles

- ✓ Recrutement
- ✓ Formation
- ✓ Entretien professionnel
- ✓ Evolution de carrière
- ✓ Référentiels

Référentiel CNFPT Directeur.trice de bibliothèque

Rubrique : Pilotage et développement des ressources humaines

Savoir-faire : Animer le dispositif d'entretien professionnel annuel, analyser les besoins d'évolution en compétences, définir les besoins de recrutement et participer aux procédures de recrutement, animer un dispositif d'intégration et de professionnalisation des agents, identifier les besoins de formation collectifs et individuels et participer à l'élaboration du plan de formation, participer à la concertation avec les partenaires sociaux, élaborer des fiches de poste

REFERENS III. F1A41 - Responsable des ressources et de l'ingénierie documentaire

Encadrer et animer une équipe

(Définir des objectifs, construire des plans d'actions et développer sa capacité à communiquer afin de motiver son équipe.

Capacité à gérer une équipe de collaborateurs, définir le rôle de chacun des membres ; exercer un contrôle et une évaluation de l'activité (source : Dictionnaire des compétences MENESR)

Quelles pratiques managériales pour mieux mobiliser les compétences collectives ?

Forme instituée

Les compétences collectives se développent grâce à l'organisation et à l'action intentionnelle du manager

Structurer (organigramme, fiches de poste,...)
Réguler les interactions (individuelles et collectives)
Fixer des objectifs
Organiser l'évaluation (succès et échecs) pour faire progresser le groupe

Forme émergente

Les compétences collectives se développent grâce à l'auto-régulation et aux initiatives prises par les membres de l'équipe

Construire et donner du sens
Faciliter les interactions (individuelles et collectives)
Encadrer l'autonomie
Déléguer, laisser de l'initiative
Accorder de la place aux temps informels
Favoriser l'intégration des nouveaux
Créer et entretenir la confiance

communiquer, collaborer, faire preuve de créativité, résoudre des problèmes, s'entraider, apprendre

Conclusion

Oui, travailler ensemble, c'est :

- Bon pour le moral et la motivation
- Source d'efficacité

Oui, le manager joue un rôle central pour animer une équipe :

- Il joue un rôle éminent
- Multifactoriel : niveau individuel, collectif, organisationnel, inter-organisationnel



- **Mais il doit pouvoir s'appuyer sur une évolution structurelle des modes et outils de GRH**

Bibliographie

Centre national de la Fonction publique territoriale. Le répertoire des métiers. <https://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/repertoire-metiers/metier/details/C4B-03>

Jullien, C. & Taskin, L. La reconfiguration des liens sociaux nécessaires au partage de connaissances en contexte de travail hybride. *Louvain Research Institute in Management and Organizations*, 2002/10

Krohmer, C., & Retour, D. (2006). La compétence collective, maillon de la gestion des compétences. In C. Defélix, A. Klarsfeld, & E. Oiry, *Nouveaux regards sur la gestion des compétences* (Vuibert, p. 149-183)

Référentiel des Emplois-Types de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (REFERENS III). https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pages/fiche_emploi_type_referens_iii_itrf/?refine.referens_id=F1A41#top

Ruuska, I., & Teigland, R. (2009). Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public-private partnerships – A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative. *International Journal of Project Management*, 27(4), 323-334. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.02.007>

Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., & Blickensderfer, E. L. (1993). Team Performance and Training Research : Emerging Principles. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 83(2), 81-106. JSTOR

Verrier, G. & Bourgeois, N. (2020). *Les RH en 2030: 30 pistes concrètes pour réinventer l'entreprise*. Dunod.