

S'appuyer sur un projet « formatif » pour acquérir des compétences collectives

Sommaire :

✓ Ambition de ce type de dispositif	p. 2
✓ Intérêt d'un projet « formatif »	p. 3
✓ Points de vigilance	p. 3
✓ Modalités pratiques de réalisation	p. 4
✓ Étude de cas	p. 6

En bref...

L'évolution des missions du ministère et l'intégration du développement durable dans les pratiques professionnelles nécessitent, pour les services, l'acquisition de nouvelles compétences et de nouvelles postures.

La formation reste la modalité d'apprentissage privilégiée. D'autres alternatives gagneraient à être mises en œuvre, peut-être plus complexes, mais tout aussi efficaces car elles impliquent la dynamique d'un groupe. Fédérer un collectif de travail autour d'un projet « formatif » est une pratique que certains investissent avec bonheur.

La compétence collective est, de plus en plus, au cœur des préoccupations des managers qui ont vocation à :

- fédérer des agents émanant d'identités plurielles (Équipement, Environnement, Industrie, Agriculture...) autour d'une identité nouvelle (écologie, développement durable) ;
- réorganiser des services ou des unités autour de missions nouvelles ;
- mutualiser des moyens et des compétences ;
- réagir rapidement à un environnement évolutif ;
- piloter des projets complexes, interdisciplinaires et interculturels.

Il est difficile, seul, d'être compétent dans un monde où l'expertise devient collective. La réponse à cette exigence passe par la nécessité de :

- mettre en synergie des compétences individuelles ;
- développer les coopérations entre services, entre domaines de compétences, entre services interministériels ou inter fonctions publiques ;
- fonctionner en réseaux formels ou informels ;
- innover dans des domaines non encore balisés ;
- ...

La professionnalisation collective devient alors nécessaire pour faire évoluer les représentations, les postures et les compétences. Cette préoccupation peut être déclinée à deux niveaux :

- *celui de l'agent* : la réponse est apportée en suivant des formations « prises de postes », des stages, en s'appuyant sur ses collègues (compagnonnage, tutorat) ou en s'autoformant (enseignement à distance par exemple) ;
- *celui du responsable d'un collectif de travail* (chef d'équipe, chef de projet, responsable d'unité ou de service, ...). Il intervient lui-même :

- *sur le plan individuel* dans la professionnalisation des agents qu'il encadre (entretien de formation, propositions de formation, analyse des acquis de la formation...). La solution généralement privilégiée consiste à motiver individuellement les différentes composantes de l'entité à former. Cette évolution d'équipe se fait progressivement en fonction des offres de formation et des motivations.
- *sur le plan collectif*, le plus souvent au moment de la réflexion liée à la préparation du plan de formation.

Il existe quelques opportunités permettant à un collectif d'acquérir un certain nombre de compétences. Ces démarches présentent l'intérêt majeur d'ancrer l'acquisition de compétences nouvelles dans les pratiques professionnelles ; la finalité de la formation et le sens de l'effort consenti sont donc évidents pour tous.

Fédérer un collectif autour d'un projet formatif est une démarche ambitieuse qu'il est important de préparer en amont pour en tirer ultérieurement tous les bénéfices. Faciliter cette réflexion est l'objectif de cette fiche. Ces propos seront illustrés par une étude de cas.

1 - Ambition de ce type de dispositif : renforcer les compétences d'un collectif de travail

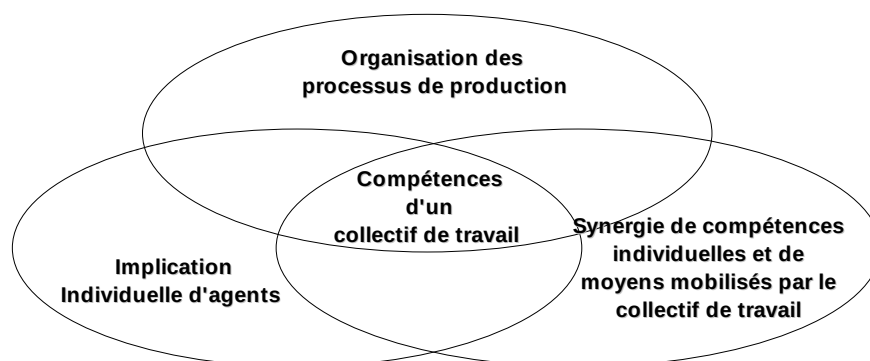
Un collectif de travail est un groupe d'individus internes ou externes à la structure travaillant ensemble en vue d'atteindre un résultat donné, dans un délai imparti, avec des moyens spécifiques (groupe projet, groupe de travail, équipe...).

Les compétences d'un collectif de travail résultent d'un processus conduisant un ensemble d'individus détenteurs de compétences complémentaires à fédérer leurs potentialités et leurs efforts pour atteindre un résultat bien identifié. Cette mobilisation crée un savoir-agir spécifique au groupe qui les détient.

Ces compétences 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 ou la coproduction entre agents ;
- *d'une combinaison de compétences individuelles et de moyens mobilisés*. La dynamique du groupe crée une valeur ajoutée et une synergie que ne saurait réaliser la seule agrégation des compétences individuelles ;
- *de l'implication individuelle d'agents dans une démarche collective* ; la motivation individuelle et collective des agents étant déterminante dans l'atteinte des résultats fixés.

Les compétences d'un collectif de travail : le produit d'une dynamique ¹



1 D'après Charles-Henri Amherdt, Françoise Dupuich – Rabasse, Yves Emery, David Giauque (2002) « *Compétences collectives dans les organisations* » - Presses de l'Université Laval.

2 - Intérêt d'un projet « formatif »

Il permet de :

Professionaliser au plus près des compétences attendues :

- organiser un processus de professionnalisation directement centré sur les prestations attendues du service ou de l'unité ;
- cerner ses forces, ses faiblesses et ses possibilités d'évolution ;
- identifier les compétences restant à acquérir, ainsi que les moyens de les obtenir (formation, recrutement, évolution de l'organisation...).

Acquérir de nouvelles compétences collectives et individuelles :

- avoir une compréhension plus fine et plus précise des attentes du système client en termes de prestations, aussi bien sur le plan quantitatif (nombre, fréquence...) que qualitatif (niveau, finesse du rendu..) ;
- initier de nouvelles postures, et de nouvelles pratiques de travail (partage, coopération, mise en commun, échange..) ;
- développer de nouvelles expertises techniques.

Renforcer la cohésion d'un groupe :

- fédérer le collectif de travail autour d'objectifs communs (faire travailler ensemble des agents qui n'avaient pas l'occasion de le faire au préalable) ;
- participer à la construction d'une identité commune ;
- interroger ou ré-interroger chaque personne et le collectif sur le sens de leurs missions et de leur travail ;
- créer une meilleure ambiance de travail :
 - renforcer l'adhésion au groupe par un vécu partagé ;
 - lisser les tensions et les antagonismes en se mobilisant pour atteindre les mêmes objectifs ;
 - démontrer que chacun a sa place dans le collectif de travail.

Faire émerger de nouvelles potentialités :

- tester des agents sur de nouvelles activités ou de nouveaux rôles ;
- constater des motivations inédites.

3 - Points de vigilance

Ce type de projet gagne à présenter les caractéristiques suivantes :

- il est soutenu et valorisé par la hiérarchie ;
- c'est un projet réel ; il s'inscrit dans la réalité du service. Le collectif a une obligation de résultats ;
- il est choisi pour ses vertus « pédagogiques » ; il permet d'acquérir des compétences non encore acquises par le collectif de travail ;
- le projet est assez « complexe » et nécessite l'implication d'un collectif ;
- il doit être réalisable : les compétences doivent pouvoir être acquises dans l'action sans trop de difficultés ;
- le projet s'inscrit dans une durée raisonnable. Un projet trop court ne permet pas de développer les compétences attendues ; un projet trop long peut souffrir d'un essoufflement ;
- il implique l'ensemble des composantes du collectif à différents niveaux et à différents moments ;
- les moyens humains et matériels à mobiliser sont estimés dès la conception du projet. Ils sont compatibles avec le plan de charge du collectif ;

- un dispositif de suivi et de régulation est arrêté dès la conception pour :
 - réorienter le projet, si nécessaire,
 - collecter régulièrement les informations nécessaires à la capitalisation de la démarche ;
- un retour d'expérience collectif sera organisé à la fin du projet pour identifier les pistes de progrès possibles et les compétences restant à acquérir.

4 - Modalités pratiques de réalisation

Les différentes étapes de cet apprentissage organisationnel sont les suivantes :

Arrêter le dispositif professionnalisant le plus pertinent :

- identifier dans quels domaines le déficit en compétences collectives est le plus important ;
- hiérarchiser les résultats quantitatifs et qualitatifs à atteindre en fonction des attentes du système client, des potentialités des agents impliqués (capacité à faire ou à ne pas faire), des moyens disponibles, de la charge de travail etc. ;
- choisir une (ou plusieurs) prestation(s) ayant vocation à justifier un projet collectif ;
- lister les compétences collectives requises à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés ;
- retenir le projet le plus pertinent.

Créer les conditions d'un investissement collectif :

- préciser les différents types d'acteurs engagés (chef de projet, ...), leur rôle, les prestations attendues de chacun, les échéances... ;
- expliciter le type de retour sur investissement attendu. Exemples :
 - *sur le plan collectif* : équipe plus performante ; éventail des possibles plus large en matière de prestations, meilleure ambiance de travail, prestations plus valorisantes à réaliser... ;
 - *sur le plan individuel* : évolutions de postes ; opportunités de repositionnement ; parcours de carrière... ;
- arrêter les moyens humains et matériels mis à disposition pour cette opération ;
- anticiper les situations où un agent pourrait se trouver en échec (rédaction, prise de parole en public...). Cela n'exclut pas de résorber ces éventuelles lacunes par une professionnalisation individuelle adaptée ;
- intégrer dans le plan de charge de chacun le temps de travail nécessaire au projet ;
- créer une ambiance « participante » (le renforcement du collectif, par sa dynamique propre, ne doit pas conduire à exclusion ou à marginaliser certains) ;
- impliquer les agents concernés aux différentes phases de la conception du projet ;
- indiquer les modalités pratiques d'évaluation et de capitalisation retenues pour cette démarche.

Réaliser le projet :

- organiser un suivi du projet ;
- réaliser des points d'étape afin de pouvoir ultérieurement capitaliser la démarche ;
- réguler si nécessaire.

Évaluer les différentes dimensions du projet :

- évaluer la prestation réalisée pour le commanditaire ;
- évaluer la dimension « formative ».

Capitaliser la démarche :

- capitaliser :
 - *les acquis sur le plan formel* : méthodologies nouvelles maîtrisées, compétences collectives acquises, réactivité, reconnaissance... ;
 - *les acquis sur le plan informel* : dynamique collective, ambiance de travail... ;
- formaliser par écrit un retour d'expérience : points forts, points faibles, pistes d'évolutions possibles.

Transférer l'expérience acquise :

- mettre à disposition et rendre accessibles les productions formalisées au cours d'un projet ;
- valoriser l'expérience acquise (publication, formation, compagnonnage...) :
 - au niveau de la prestation réalisée ; démarche méthodologique suivie ;
 - au niveau de la dynamique collective créée.

L'étude de cas : un exemple de projet « formatif »

Un projet « formatif » visant à renforcer les compétences d'un collectif de travail peut être développé dans tous les champs techniques. L'étude de cas ci-jointe se focalise par exemple sur une analyse de territoire.

CEDIP / Gilles AYMAR

Pour aller plus loin :

Fiche technique n° 27 : « *Les différents niveaux de compétence dans les organisations* ».

Fiche technique n° 26 : « *Le management des connaissances au service du développement des compétences* ».

Fiche technique n° 16 : « *L'organisation apprenante* ».

Fiche technique n° 7 : « *La formation action : une modalité pédagogique à développer* ».

- DEJOUX Cécile (2008) – Gestion des compétences et GPEC – Éditions Dunod (poche).
- LE BOTERF Guy (2011) – Ingénierie et évaluation des compétences – Éditions Eyrolles - Éditions d'Organisation.
- LE BOTERF Guy (2010) – Construire les compétences individuelles et collectives – Éditions Eyrolles Éditions d'Organisation.

ANALYSE DE TERRITOIRE SUR UN SECTEUR A ENJEUX¹ :

Synthèse de la connaissance sur le territoire de la vallée de l'HUVEAUNE

Contexte

L'action présentée est conduite au sein du Service Territorial Sud (25 agents) de la Direction Départementale des Territoires et de la Mer des Bouches du Rhône (DDTM 13) dont les missions sont appelées à évoluer dans le temps. Une montée en puissance de l'investissement sur les champs de l'aménagement intégrant une démarche de développement durable est pressentie. Il s'agit donc d'un exercice visant à conforter la compétence collective autour de la connaissance du territoire et la compétence individuelle d'agents dont les missions sont appelées à évoluer, voire à disparaître.

Commande

Action transversale inscrite au projet de service, visant à renforcer la connaissance du territoire d'intervention et les échanges entre les différents pôles du service.

Objectifs

- Mieux connaître pour mieux agir sur un secteur à enjeux (Recenser, analyser, capitaliser, partager, prolonger et compléter les réflexions).
 - Alimenter les réflexions des acteurs du territoire de la DDTM à toutes les échelles de l'aménagement : démarches inter-territoriales (inter-SCOT), schéma de cohérence territoriale, plan local d'urbanisme, projet urbain...
- Développer à partir de l'analyse du territoire des compétences au sein du service territorial avec l'appui de l'expertise du siège : qualité de l'eau, trames vertes et bleues, économie du territoire...
- Alimenter le projet de territoire du Service Territorial Sud.

Démarche

- ◆ **Phase 1 – Recensement des études existantes sur le territoire de l'Huveaune – décembre 2010 à février 2011**
 - Recensement des éléments internes au Service Territorial Sud.
 - Sollicitation des différents services du siège pour transmission des études disponibles.
 - Élargissement des recherches aux partenaires extérieurs :
 - Agence d'Urbanisme de l'agglomération marseillaise ;
 - Communauté d'Agglomération de Marseille Provence Métropole ;
 - Communauté d'agglomération du Pays d'Aubagne et de l'Étoile ;
 - Sociétés d'Aménagement Foncier et d'Établissement Rural ;
 - Établissement Public Foncier ;
 - Chambre de Commerce et d'Industrie.
 - ...
 - Organisation des éléments de connaissance recueillis dans un tableau bibliographique détaillé (organisation par sujets / thématiques ou enjeux, rapide analyse de contenu, analyse du niveau d'intérêt du document p/r à la synthèse...).
 - Construction d'un premier plan de synthèse.

¹ Étude de cas présentée dans le cadre de la formation : « Manager au ministère porteur du développement durable » - CVRH Aix-en-Provence – réalisée le 31 mars et le 1er avril 2011 - Organisée par Jean-Paul Marx - Tél : 04.42.16.62.09 - mél : Jean-Paul.Marx@developpement-durable.gouv.fr

- ◆ **Phase 2 – Lecture et analyse des études « d'intérêt majeur » – février à mars 2011**
 - Élaboration d'un cadre pour la « fiche de lecture ».
 - Répartition des études « majeures » par équipes d'agents pour lecture et analyse.
 - Restitution collective des fiches de lecture.
 - Alimentation de la synthèse.

- ◆ **Phase 3 – Rédaction d'une synthèse des enjeux de la Vallée de l'Huveaune au regard des études disponibles – avril à mai 2011**
 - Rédaction de la synthèse sur la base des éléments de connaissance collectés en phase 1 et d'analyse réalisés en phase 2.
 - Articulation avec la capitalisation des documents.
 - Restitution en interne (Service Territorial Sud) et auprès du siège de la synthèse – début juin 2011.
 - Définition de pistes d'approfondissement.

- ◆ **Phase 4 – Identification des besoins d'approfondissement ou de complément, mise en place d'un programme d'études/ cahier des charges – juin 2011**
 - Rédaction d'un programme d'études.
 - Rédaction de cahiers des charges.

Résultats partiels

Cette dynamique a déjà permis de :

- Mobiliser l'ensemble des agents sur l'analyse d'un territoire.
- Sensibiliser les participants à la dimension « développement durable ».
- Capitaliser les connaissances relatives à un territoire sur un plan :
 - *formel* (analyse de documents, observations de terrain...),
 - *informel* (vécu des personnes pratiquant ce territoire).
- Maîtriser collectivement une méthodologie d'analyse de territoire.
- Montrer au siège les potentialités, en termes de compétences collectives du service territorial.
- Créer du lien, du liant (créer une dynamique interne de coopération entre les agents).
- Rassurer les agents sur leur capacité à évoluer au sein de l'entité territoriale.
- S'inscrire dans un processus d'amélioration continue.

Suites et perspectives

En fin de phase 2 une démarche d'analyse de terrain a été ajoutée à l'exercice (exemple : repérage des principales opérations d'aménagement projetées sur le territoire) permettant de compléter l'analyse bibliographique et valoriser les compétences des agents plus enclins à cette approche terrain.

Une action collective de même ambition est projeté pour l'année 2012 sur le territoire de la façade littorale et maritime de la zone d'action du service.

Contact

Mme FIGUEROA Frédérique :

Tél : 04.42.18.52.84 - mél : frederique.figueroa@bouches-du-rhone.gouv.fr