



**HAL**  
open science

# QUELLES COMPETENCES COLLECTIVES POUR FAIRE FACE A LA FRAGMENTATION ?

Anne Boraud

► **To cite this version:**

Anne Boraud. QUELLES COMPETENCES COLLECTIVES POUR FAIRE FACE A LA FRAGMENTATION ?. 35è congrès de l'AGRH : "Entre fragmentation et hybridation des mondes du travail, quelles GRH demain ?", Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), May 2024, Barcelone, Espagne. hal-04788776

**HAL Id: hal-04788776**

**<https://hal.science/hal-04788776v1>**

Submitted on 18 Nov 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

# QUELLES COMPETENCES COLLECTIVES POUR FAIRE FACE A LA FRAGMENTATION ?

BORAUD Anne. Université de Paris-Cité. CEDAG. Doctorante en Sciences de Gestion.

[anne.boraud@hotmail.com](mailto:anne.boraud@hotmail.com)

## Résumé structuré :

Dans une situation de crise menaçant le groupe de fragmentation, l'intention de cette recherche est d'identifier les compétences collectives les plus à même de maintenir la cohésion. Ensuite, il s'agira de savoir si l'avis des acteurs sur ce qui fait cohésion prend sa source dans leurs croyances ou dans le management d'équipe. Nous avons étudié la situation de deux associations comparables dans leur mission -la formation des adultes selon les principes de l'éducation populaire-, leur organisation et la situation qu'elles ont connues entre 2022 et 2024, au sortir de la crise de la Covid-19. L'approche est exploratoire et s'appuie sur une méthodologie qualitative, combinant observation directe et entretiens semi-directifs. Les données étudiées sont les représentations et croyances des acteurs. Elles ont été d'abord traitées de manière inductive dans une méthodologie dite « à la Gioia » (Gioia et. al., 2013) puis nous avons construit la conceptualisation sur la base de catégories issues de la littérature, dans une logique abductive. Le cadre théorique mobilisé est celui du *sensemaking* de Karl Weick (1995), la position est interprétativiste. L'originalité du travail est de partir de « cartes cognitives » (Weick, 1995) dressant trois tableaux de ce qui fait la cohésion d'un groupe. De là, sont identifiées neuf compétences collectives. Les résultats montrent que les représentations des acteurs sur ce qui fait cohésion ne sont que faiblement corrélées à l'inventaire des compétences collectives jugées utiles face à la fragmentation. Les compétences les plus souvent mentionnées sont la capacité à mettre en œuvre une décision et celle à communiquer. Quant aux attentes exprimées envers la gouvernance, elles restent faibles et concernent moins le management des compétences collectives que la capacité du manager à agir et à communiquer de manière visible et performative. Le manager réputé favoriser la cohésion d'équipe est donc celui qui est *sensemaker* et *sensegiver* (Weick, 1993). C'est ainsi par son action qu'il contribue à développer les compétences collectives idoines chez ses collaborateurs. Son exemplarité en situation de crise agit à la fois sur la cohésion du groupe et sur les compétences collectives que celui-ci mobilisera. Cette recherche approfondit les travaux antérieurs sur les formes et domaines des compétences collectives. Elle ouvre aussi une réflexion sur la conduite du manager face à la fragmentation, l'invitant à une posture réflexive sur ses actions et leur influence modérée sur les croyances collectives.

## Mots-clés :

Compétences collectives. Management des compétences. Management d'équipe. Cohésion d'équipe. Crise.

## QUELLES COMPETENCES COLLECTIVES POUR FAIRE FACE A LA FRAGMENTATION ?

L'objectif de cette recherche est double : tout d'abord, il s'agit, dans une situation de crise menaçant le groupe de fragmentation, d'identifier les compétences collectives les plus à même de maintenir la cohésion. Ensuite, l'intention est de savoir si l'avis des acteurs sur ce qui fait cohésion prend sa source dans leurs croyances ou dans le management d'équipe. Nous avons étudié la situation de deux associations comparables dans leur mission -la formation des adultes selon les principes de l'éducation populaire-, leur organisation et la situation qu'elles ont connues entre 2022 et 2024, à la sortie de la crise de la Covid-19. Les représentations des acteurs sur ce qui fait la cohésion du collectif ne sont que faiblement corrélées à l'inventaire des compétences collectives jugées utiles face à la fragmentation. Sont mentionnées : la capacité à mettre en œuvre une décision et à communiquer. Ce résultat est en miroir avec les attentes exprimées envers la gouvernance. Celles-ci portent moins sur le management des compétences collectives que sur la capacité du manager à agir et à communiquer de manière visible et performative. Le manager réputé favoriser la cohésion d'équipe est donc celui dont l'action donne sens à la crise. C'est ainsi qu'il contribue à développer les compétences collectives idoines chez ses collaborateurs. Cet effet de mimétisme révèle que l'exemplarité du manager en situation de crise agit à la fois sur la cohésion du groupe et sur les compétences collectives que celui-ci mobilisera.

*The aim of this research is twofold: firstly, in a crisis threatening the group with fragmentation, to identify the collective skills most likely to maintain cohesion. Secondly, the intention is to find out whether the team members' opinions on what makes cohesion are based on their beliefs or on team management. We have studied the situation of two associations similar in terms of mission - adult learning based on the principles of popular education – of organisation and about the situation they experienced between 2022 and 2024, after the Covid-19 crisis. The actors' representations of what makes a group cohesive are weakly correlated with the list of collective skills deemed useful facing fragmentation. These include the ability to implement a decision and to communicate. This result mirrors the expectations expressed about governance. These relate less to the management of collective skills than to the manager's ability to act and communicate in a visible and effective way. The manager deemed to promote team cohesion is therefore the one whose action make sense of the crisis. By this way, he contributes to develop the same collective skills in the staff. This mimetic effect shows that the manager's exemplary behaviour in a crisis has an impact both on the team cohesion and on the collective skills that the group will implement.*

### **1.La compétence collective, un facteur de cohésion**

La Covid-19 a provoqué une crise qui a accéléré la fragmentation et l'hybridation des pratiques de travail. La généralisation soudaine et souvent non préparée du télétravail, la distance physique entre les membres d'une organisation ont contribué à distendre le lien social, pourtant jugé primordial pour travailler de manière efficace et efficiente. En parallèle, de nouvelles formes de travail, plus propices au développement des collectifs, se sont répandues avec la large diffusion du mode projet, l'incitation aux pratiques collaboratives, le recours au *team building*, etc. Si les bénéfices du travail d'équipe sont reconnus depuis longtemps (Lewin, 1947), les recherches en sciences de gestion sur les compétences collectives et leur rôle dans

les organisations datent d'une vingtaine d'années. L'importance de l'action collective dans les situations de crise a été avérée par plusieurs auteurs depuis Weick (1993,1995) jusqu'à l'étude des effets de la pandémie de Covid-19 (Mignenan, 2022). L'irruption soudaine d'un événement critique serait susceptible de rendre un groupe plus compétent. Elle peut aussi être source de division, voire de dissolution du collectif. Dans un monde fragmenté par la crise qui a pu morceler ou diviser les groupes au travail, comment et quelles compétences collectives ont-elles été mobilisées ? Y a-t-il eu un renforcement de la cohésion entre individus ? Nous étudierons le cas de deux structures associatives qui ont été fortement impactées par la crise en nous intéressant aux croyances que les acteurs ont développé sur ce qui fait leur cohésion. L'enjeu est de donner quelques clés pour penser le management des compétences collectives.

L'expression « compétences collectives » apparaît dans les recherches francophones autour des années 1980 avec les travaux menés en ergonomie (Montmollin, 1984) ainsi qu'en sociologie (Wittorski, 1996) et en psychosociologie du travail (Zarifian, 2009). Elle se développe ensuite dans la littérature en sciences de gestion à la fin des années 1990, notamment par le biais d'une publication fondatrice (Retour et Krohmer, 2006) qui nourrira de nombreux travaux jusqu'à récemment (Havard, 2022). Sur ce corpus d'une vingtaine d'années, un double constat : d'une part, les chercheurs comme les praticiens sont unanimes à souligner l'intérêt primordial des compétences collectives pour la survie des organisations, à l'heure où toute entreprise est confrontée à des changements rapides et diversifiés et s'inscrit dans un environnement de plus en plus concurrentiel (Defélix et. al., 2014, Michaux, 2009). D'autre part, sont soulignées les difficultés à circonscrire ce que sont les compétences collectives. Celles-ci renverraient à une « entité mal définie voire relativement énigmatique » (Colin et Grasser, 2009, p.59). Amherdt et. al. tentent, dès 2000, de mettre de côté l'embarrassante question de la définition en disant qu'il faut se contenter d'en trouver une commode, à défaut d'être consensuelle. Cette préoccupation définitionnelle semble néanmoins s'estomper à partir du milieu des années 2010 (Arnaud, 2016 ; Beton et Bertolucci, 2020 ; Brulhart et. al., 2019 ; Havard, 2022).

La littérature met en évidence des invariants, d'abord inventoriés par Michaux (2005), puis complétés et enrichis ensuite (Arnaud, 2016, Beton & Bertolucci, 2020, Calvez et Dolidon, 2014). Nous avons considéré qu'il y avait consensus sur ce qui faisait compétence collective lorsque trois auteurs au moins mentionnaient les éléments suivants : une action collective (1), un processus combinatoire (2), dynamique (3), mobilisant des ressources diversifiées (4), en vue d'une finalité (5). Les thématiques privilégiées par la recherche francophone concernent l'étude des facteurs de création des compétences collectives (Calvez et Dolidon, 2014), des leviers facilitateurs (Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2012), des conditions d'émergence (Dupuich, 2011), des facteurs de construction (Arnaud, 2016 ; Havard, 2022), voire de déconstruction (Beton et Bertolucci, 2020). Ces travaux insistent sur la dimension située de la compétence en la liant étroitement aux contextes de changement, aux outils de gestion, aux pratiques managériales ou de leadership (Brulhart et. al., 2019). La littérature anglo-saxonne propose plusieurs classifications de compétences (Stevens et Campion, 1994) qui partent, de manière inductive et behavioriste, de l'étude des comportements d'équipe (Salas et. al., 1993). Ce que ces derniers appellent « *teamwork skills* », ce sont les compétences mises en œuvre par un équipier en lien avec les autres. On pourrait les qualifier comme nativement collectives puisqu'elles n'existent que socialement. Les auteurs depuis les années 2000 (Bitencourt et Bonotto, 2010 ; Ruuska et Teigland, 2009) parlent de la « dimension interpersonnelle » de la compétence collective. Citons en exemple l'entraide, la capacité à communiquer, comportements qui appellent un contexte interactionnel. Ce que Salas et. al. (1993) nomment « *taskskills* », ce sont les compétences mobilisées par un ou plusieurs membres d'une équipe en vue d'un résultat commun. La littérature parle de la « dimension pratique » de la compétence collective, laquelle se résume à « la capacité à mener la tâche assignée de manière efficace »

(Bitencourt et Bonotto, 2010). Tournée vers la performance, elle recoupe la capacité à résoudre des problèmes, ou à prendre des décisions. Nous nous appuyons sur cette distinction pour mieux identifier les compétences collectives mobilisées dans des collectifs confrontés à la fragmentation due à la crise.

Dupuich (2011) identifie une autre ligne de partage dans la littérature sur les compétences collectives. Elle distingue entre l'approche harmonieuse (Krohmer et Retour, 2005) et l'approche interactionnelle (Guilhon et Trepo, 2000). Les auteurs s'inscrivant dans la première établissent que la compétence collective se développe spontanément, par synergie entre ses membres. Selon Kauffeld (2006), les équipes auto-gérées -parce qu'elles sont responsabilisées- se révèlent plus compétentes pour résoudre des problèmes. Les auteurs approfondissant l'autre approche, dite interactionnelle (Guilhon et Trepo, 2000) considèrent que la compétence collective se donne à voir par les divergences, les désaccords, voire les conflits qui opposent les membres d'un groupe (Charles-Pauvers et Shieb-Bienfait, 2012 ; Chédotel, 2004, Rouby et Thomas, 2014). Cette approche donne une place plus importante à la communication (Arnaud, 2016), ainsi qu'au rôle de régulation, de contrôle et d'organisation du manager (Rouby et Thomas, 2014).

Depuis les travaux de Lewin (1947) sur la dynamique des groupes, la cohésion apparaît généralement comme un facteur de performance. Maisonneuve (2020, p.22-23) la définit comme « la totalité du champ des forces ayant pour effet de maintenir ensemble les membres d'un groupe et de résister aux forces de désintégration ». Selon lui, la force des liens unissant les individus repose sur des facteurs extrinsèques -structure organisationnelle, statuts, fonctions- et des facteurs intrinsèques. Ces derniers peuvent être d'ordre socio-affectif -motivation, appartenance, valeurs- ou opérationnel -la répartition des rôles et des moyens-. Croyances et compétences collectives en relèvent. En se référant à la distinction établie par Dupuich (2011), on pourrait dire que le facteur cohésif serait plutôt, dans l'approche harmonieuse de la compétence collective, la qualité des liens interpersonnels. Dans l'approche interactionnelle, elle tiendrait davantage à la réalisation coordonnée de tâches qui conduisent à un résultat. De plus, l'existence d'un « référentiel commun » (Krohmer et Retour, 2006) ou d'une « structure de connaissances qui organise les relations entre les tâches dans lesquelles les membres sont engagés et la manière dont les membres vont interagir » (Salas et al., 2005, p. 561)<sup>1</sup> est primordiale. Si donc les acteurs partagent les mêmes croyances au sujet de ce qui fait leur cohésion, le lien n'en sera que plus solide. Partant, nous nous inscrivons dans le cadre théorique du *sensemaking*, proposé par Weick (1993, 1995). Il s'intéresse particulièrement aux situations de crise en nommant « épisode cosmologique » (Weick, 1993) des situations où les environnements chaotiques produisent une fragmentation soudaine et imprévisible qui laisse les individus démunis, voire désunis. De là, Weick (1995) décrit le processus de *sensemaking* selon un cycle récursif en trois étapes, dit ESR (*Enactement-Sélection-Rétention*). 1) L'*enactement* décrit le processus par lequel l'individu pose un sens à son action, en confrontant son interprétation à celle des autres, puis ajuste cette action en fonction. 2) La sélection désigne le processus par lequel un individu choisit des indices qui lui permettront de construire une interprétation justifiant le mieux son action. L'individu puise dans son vécu et ses expériences, à partir des cartes cognitives (ou causales) dont il dispose. La carte causale est la représentation des croyances, idées et concepts, ainsi que des liens cause-effet que l'individu construit entre eux. Elle lui permet de s'orienter en filtrant dans le flux d'informations, réduisant ainsi l'équivocité. 3) La rétention désigne l'étape où l'individu mémorise les solutions jugées efficaces, résultant de la création de sens. Elles viennent enrichir les cartes cognitives

---

<sup>1</sup> « An organizing knowledge structure of the relationships among the task the team is engaged in and how the team members will interact » (Salas et al., 2005, p. 561)

disponibles, donc l'éventail des comportements, influençant ainsi en retour les actions des autres membres de l'organisation.

Nous nous appuyerons sur ces deux socles théoriques. D'une part, les travaux de Weick qui montrent l'impact des représentations sur l'action collective. D'autre part, la littérature sur la compétence collective. Au singulier, celle-ci désigne « la capacité d'un groupe à travailler ensemble vers un but commun, lequel se traduit par la création d'un résultat collectif, un résultat qui n'aurait pu être accompli par un seul individu en raison de sa complexité » (Ruuska et Teigland, 2009, p.324). Au pluriel, elle se décline en plusieurs compétences relevant du domaine pratique ou du domaine interpersonnel, prenant une forme harmonieuse ou interactionnelle. Par conséquent, notre point de départ est que la cohésion d'un groupe est soutenue par certaines compétences collectives. La première proposition qui en découle est : « il y aurait une continuité entre la croyance sur ce qui fait cohésion et les compétences collectives développées dans un groupe ». Cette logique de continuité relierait, d'une part, forme complémentaire et domaine pratique, d'autre part, forme harmonieuse et domaine interpersonnel. Nous aurons à examiner cette proposition en étudiant les rapports entre les cartes cognitives des acteurs et les compétences collectives valorisées en situation de crise. A partir de là, nous formulons notre seconde proposition de recherche : « le management des compétences collectives peut maintenir la cohésion et aider à traverser une crise ». Ces deux propositions nous conduisent à poser la question suivante : « Quelles sont les compétences collectives jugées les plus à même de maintenir la cohésion dans une situation de fragmentation liée à une crise ? Ce jugement vient-il des représentations des acteurs de ce qui fait leur cohésion ou d'un management spécifique des compétences collectives ? »

## **2. Explorer les processus de cohésion collective dans un contexte organisationnel en crise**

Notre questionnement suppose d'identifier les compétences collectives que les groupes mobilisent lors de crises. Notre approche s'appuie sur une méthodologie qualitative compréhensive (Dumez, 2021). Notre positionnement est interprétativiste, il s'attache aux discours et représentations que les acteurs se font du collectif qu'il forme et de ce qui s'y joue. Il s'agit d'une étude de cas enchâssé (Yin, 2003) qui nous amènera à comparer deux structures associatives confrontées à des difficultés similaires, intervenues suite à la crise de la Covid-19. Après avoir exposé le contexte de nos cas, nous détaillerons le dispositif de collecte et d'analyse des données.

### ***2.1 Des structures associatives, attachées au collectif mais menacées de fragmentation par la crise de la Covid-19***

Le choix de s'intéresser à des structures associatives se justifie méthodologiquement puisqu'elles font de l'intérêt collectif une valeur fondatrice (Lacan et Silva, 2020). Les deux associations étudiées sont comparables car animées par le même projet : la formation pour adultes dans l'esprit de l'éducation populaire. De plus, elles ont fait face à des effets de fragmentation du collectif très forts pendant et après la crise de la Covid-19 : elles ont été touchées de plein fouet par l'arrêt de leurs activités de formation en présentiel, contraintes dans l'urgence et sans préparation au passage au travail à distance, et même à l'enseignement à distance auprès de publics fragilisés. Après la crise, ces deux structures ont fait face à d'importantes difficultés financières qui ont mis en question la viabilité du modèle économique, la pertinence des stratégies et ont généré des divisions entre les acteurs. Trois ans après, on constate que la structure nommée U1 connaît de grandes difficultés -financières, organisationnelles, humaines- avec un collectif fragmenté. Par contre, la structure nommée U2

a réussi à rétablir son équilibre financier, son fonctionnement perdure et son organisation générale n'a pas été bouleversée en profondeur. Ces deux associations sont organisées selon les principes posés par la loi 1901 : une gouvernance, portée par un Conseil d'Administration et un Bureau composé d'administrateurs bénévoles, élus par l'ensemble des adhérents, porte la stratégie. Une équipe de salariés, dont un directeur, est en charge de la mise en œuvre opérationnelle. Enfin, une équipe de bénévoles épaula les salariés sur des fonctions support (accueil, collecte de données, logistique, etc.) ou délivre des enseignements.

## 2.2 Collecte et analyse des données

Nous nous sommes basés sur deux sources d'informations : 1) l'observation directe : nous avons mené une observation participante en assistant de manière systématique aux temps collectifs à U1 (réunions d'équipe, Conseils d'Administration, Bureau, etc.) de mai 2022 à décembre 2023 ; et de manière ponctuelle à U2 (réunions de travail, un Conseil d'Administration, une Assemblée Générale, etc.) de janvier 2022 à février 2024. 2). 20 entretiens semi-directifs ont été menés entre août 2022 et mars 2023 dans la structure U1 ; puis 14 entretiens dans la structure U2 entre septembre 2023 et février 2024. Nous avons administré un questionnaire comportant une partie différente pour chaque structure, et une partie identique, qui fait l'objet de la présente étude. Les entretiens ont été menés sur la base du volontariat, en veillant à disposer d'un échantillon représentatif des trois grandes fonctions et rôles composant ces deux associations. Tous enregistrés, ils ont été retranscrits et traités sur NVivo14.

Tableau 1. Profil des personnes interrogées

	Gouvernance	Equipe de salariés	Bénévoles sur des tâches opérationnelles
Structure U1	6	5	9
Structure U2	7	2	5
Dont :	2 présidents	2 directeurs	
<i>NB : lorsque les bénévoles jouent plusieurs rôles (gouvernance et tâches opérationnelles), nous avons choisi de les comptabiliser dans la colonne de droite ; la participation aux tâches opérationnelles changeant de manière significative l'implication et le regard porté sur le collectif.</i>			

Nos entretiens visaient à faire apparaître les cartes cognitives formées autour des croyances et représentations des acteurs. Nous avons pour cela procédé selon la méthode dite « à la Gioia » (Gioia et al., 2013) qui part de l'induction en listant les représentations au plus près des propos des répondants (niveau 1), puis en procédant à un codage thématique (niveau 2), qui fait émerger des catégories (niveau 3). Ce dernier niveau implique une logique d'abduction puisque notre codage s'est fait via des allers-retours entre les données et la littérature.

## 2.3 La cohésion d'un groupe : émergence de trois cartes cognitives

Pour étayer notre première proposition de recherche, nous avons d'abord identifié les croyances des acteurs quant à ce qui fait cohésion. Nous avons demandé aux répondants de proposer des métaphores de ce qui pouvait représenter « un collectif qui fonctionne bien »<sup>2</sup>. Le tri des images obtenues conduit à la typologie suivante.

Tableau 2. Elaboration des cartes cognitives

<sup>2</sup> Les deux questions du guide d'entretien correspondant à ce recueil de données étaient : 1) « Et si vous deviez donner une métaphore, une image qui représenterait, selon vous, un collectif qui fonctionne bien, à quoi penseriez-vous spontanément ? » 2) Explicitation de la réponse : « ah, et qu'est-ce qui vous a fait penser à X, pourriez-vous expliciter pourquoi c'est cette image qui vous est venue ? »

Items listés	Codage niveau 1	Codage niveau 2	Codage niveau 3
Des gens qui tirent un rocher avec une corde	Atteindre un résultat par la conjugaison des efforts de chacun (performance)	Coordination des contributions individuelles	<b>La cohésion repose sur la complémentarité des membres du groupe</b>
S'entraider pour réaliser une tâche difficile			
Equipe sportive	Former une équipe soudée par un leader (entraîneur, chef d'orchestre, chef de chœur)	Visée esthétique et/ou de performance. Présence possible ou obligatoire d'une hiérarchie (un chef, un leader)	
Une équipe de foot			
L'équipe de rugby			
Un orchestre			
La chorale.			
Un groupe de scouts	Un mélange hétéroclite	Importance et reconnaissance de la diversité	
Une grosse bouillabaisse			
Le tir à la corde	Contribution de tous à la réussite de l'action entreprise	La réussite ne peut être que collective	
La préparation d'un spectacle qui demande le concours de tous			
La fourmière			
<b>La cohésion repose sur l'harmonie née des liens humains</b>			
Faire une fête avec des amis	Vivre un moment agréable ensemble. Emotion positive	Plaisir d'être ensemble avec ceux qu'on connaît	<b>La cohésion repose sur l'harmonie née des liens humains</b>
Un moment convivial où on boit un pot entre collègues			
Un sourire	S'engager et être lié par une cause, un intérêt commun	Entraide. Solidarité avec autrui, l'humanité	
Médecins sans Frontières. Les collectifs humanitaires			
S'engager dans une association			
La franc-maçonnerie : ses rituels dans la prise de parole	Être relié. Être en contact	Force et proximité du lien	
Ronde de bonhommes en papier qui se donnent la main			
Une ligne de personnes qui se donnent la main et avancent ensemble	Le lien d'interdépendance est naturel, imposé, subi	Interdépendance	
Une molécule composée d'éléments chimiques reliés entre eux			
Une chaîne			
La nature comme écosystème			
La pyramide de Maslow			
Groupe de félins			
Une famille avec chacun sa fonction, des caractéristiques différentes, des rôles			



Items listés	Codage niveau 1	Codage niveau 2	Codage niveau 3
Un groupe qui regarde dans la même direction	Direction unique pour tous	Partager une vision	La cohésion repose sur l'harmonie née d'une vision partagée
Regarder tous dans la même direction			
Une photo de groupe prise en surplomb où tout le monde regarde vers le même point			
Une fusée qui part dans l'espace	Explorer au-delà du monde connu	Approche dynamique. Mouvement. Progrès	
Réaliser un truc utopique et que ça marche !			
Un bateau viking			
La navigation « à la Christophe Colomb »			
La navigation à voile			
Un équipage en aviron	Être ensemble pour aller plus loin		
Un mantra : "seul on va plus vite, ensemble on va plus loin"	Apprendre ensemble		
Un groupe de Yoga qui « progresse ensemble grâce à la prof »			

**Carte 1 :** Un collectif est uni par ses complémentarités. La cohésion se fait ici parce que chacun dispose d'une compétence ou d'une connaissance que l'autre n'a pas. C'est la diversité bien organisée qui constitue la force. Qui dit diversité sous-entend différence, et possiblement divergence. Les images utilisées sont celle de l'équipe sportive, de l'orchestre ou de la chorale. Elles supposent un leader qui optimise les compétences individuelles et les coordonne en vue d'une finalité (un match à gagner, une partition à interpréter). La représentation du collectif qui se fait jour ici donne une place prépondérante à la forme interactionnelle. Elle est orientée résultats. C'est la performance collective qui constitue ici la source de cohésion principale.

**Carte 2 :** Un collectif est cohésif grâce à la qualité et la force de ses liens. C'est la relation interpersonnelle qui est ici mise en avant. Les métaphores utilisées tournent autour de la rencontre ou de la fête : « un pot entre collègues »(EI13-2), un « diner entre amis »(EI9-1). Les liens interpersonnels, voire affectifs, renvoient au plaisir d'être ensemble, dans l'instant présent. Un répondant (EI6-2) utilise l'expression de « la mayonnaise qui prend » lorsqu'un projet a été réussi par le collectif. La forme harmonieuse de la compétence collective aborde la synergie comme une sorte d'alchimie. Il y a quelque chose de magique ou, en tout cas, qui échappe à un principe d'organisation rationnel. Ce sont les qualités personnelles des membres du groupe qui font tout.

**Carte 3 :** Un collectif forge sa cohésion autour d'une vision partagée. La notion de « direction », au sens d'une trajectoire unifiante est très présente. Les images parlent d'explorateurs « à la Christophe Colomb » (EI-2), d'astronautes en route vers une planète inconnue (EI13-1). Ce qui fait le lien, c'est la visée d'un objectif commun, dans une dynamique qui va vers l'avenir. La performance est à comprendre comme un résultat à atteindre.

Il s'agissait ensuite de repérer des corrélations entre ces cartes cognitives et les compétences collectives qui, selon les acteurs, demanderaient à être mobilisées. Lors des entretiens, nous avons ainsi demandé à chaque répondant de citer quelques verbes qui décrivent ce que sont les

compétences collectives nécessaires lors d'une crise<sup>3</sup>. Nous avons procédé de manière inductive en récoltant les items *in vivo*, puis en regroupant les verbes cités en compétences collectives (niveau 1), triées ensuite entre domaine pratique ou interpersonnel (niveau 2).

Tableau 3. Identification des compétences collectives

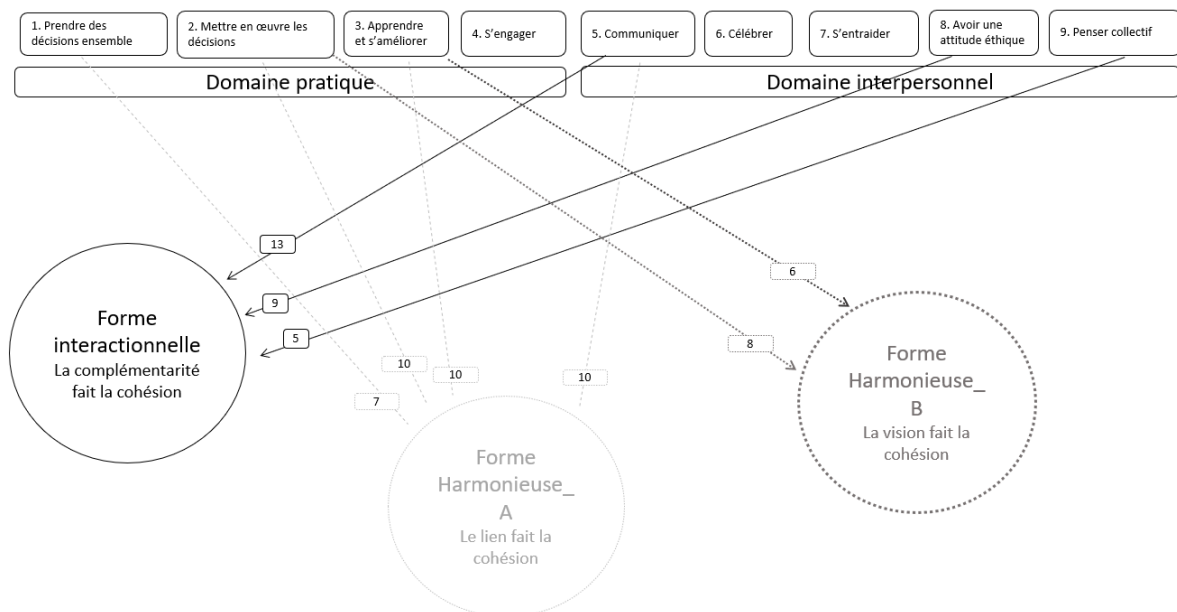
Items listés	Compétences collectives. Niveau 1	Domaine. Niveau 2
Prendre des décisions	1. Prendre des décisions ensemble	Domaine pratique
Acter des décisions		
Les décisions doivent être collectives		
Accepter une décision avec laquelle on est en désaccord	2. Mettre en œuvre les décisions (agir)	Domaine pratique
Presser sur le bouton "Action"		
Elaborer un projet en vue d'une action		
Avoir des objectifs communs		
Avoir un pilote qui encourage et donner la bonne direction		
Statuer : on ne revient pas sur ce qui a été décidé		
Apprendre à privilégier l'efficacité et l'efficience		
Donner un résultat tangible		
Organiser des événements qu'on ne pourrait pas faire tout seul		
Mettre en commun en consensus		
Se relever		
Se dépasser		
Essayer		
Apprendre ensemble		
Ajuster en permanence		
Se développer		
Avancer ensemble		
Savoir se remettre en question		
Apprendre des autres et des expériences		
Agir au sens de "to act" dans le PDCA (la roue de Deming)		
Avoir des objectifs communs	4. S'engager (sens, vision)	Domaine interpersonnel et/ou domaine pratique
Avoir une vision		
Mettre en œuvre la vision		
Avoir un but commun		
Fédérer	5. Communiquer	Domaine interpersonnel
Communiquer		
Être connectés		
Avoir le même langage		
S'écouter		
Ecouter		
Se consulter		
Partager		
Echanger		
Faire circuler l'info pour aller dans la même direction		
Communiquer avec un objectif		
Clarifier		
Avoir de la conviction dans ce qu'on dit		
Célébrer ensemble		

<sup>3</sup> Dans le guide d'entretien, les deux questions étaient : 1) « et si vous deviez citer des verbes qui diraient ce qu'est agir collectivement, qu'est-ce qui vous vient ? ». Et ensuite : 2) « pouvez-vous expliquer pourquoi ces verbes, avez-vous des exemples de situations vécues... ? »

La bonne humeur	6. Célébrer (plaisir d'être ensemble)	Domaine interpersonnel
S'amuser		
Partager	7. S'entraider	Domaine interpersonnel
Ne pas se disperser		
S'entraider		
Faire ensemble		
Cheminer		
Trouver sa place		
Penser comme un groupe.		
Être dans le respect et l'écoute des autres	8. Avoir une attitude éthique	Domaine interpersonnel
Mettre l'autre en valeur		
Ne pas juger		
Prendre en considération les gens		
Se respecter		
Reconnaître		
Se tourner vers les autres		
Oublier les « questions perso », l'ego, ne pas défendre de « point de vue perso »		
Être responsable		
Penser aux gens auxquels s'adresse notre action		
Avoir de la bienveillance	9. Penser collectif	Domaine interpersonnel
Donner du sens/un sens commun à quelque chose de plus grand		
Fédérer		
Être en cohérence avec les valeurs du commun		
Penser aux gens à qui s'adresse notre action		
Accepter la propriété collective du résultat		

Enfin, nous avons établi des corrélations entre compétences collectives, domaines et formes de la compétence collective, en nous appuyant sur les acquis de la littérature exposée précédemment.

Figure 1. Corrélations entre compétences collectives/Formes/Domaines



13 Nombre d'occurrences chez les répondants

NB : les occurrences retenues sont issues du codage des entretiens individuels. Ont été retenues celles dont la fréquence était égale ou supérieure à 5

### 3. Résultats

Ces trois cartes cognitives donnent une lecture différente de ce qui fait la cohésion d'équipe. Sur la base des entretiens menés, il ressort que la forme harmonieuse de la compétence collective prédomine dans les représentations. Elle prend deux visages. Soit elle naît de la qualité relationnelle, soit d'une vision partagée. La forme interactionnelle, elle, est tournée vers les tâches à accomplir. Nous allons à présent examiner notre première proposition de recherche pour voir s'il y a une continuité entre ces éléments et les compétences collectives jugées utiles en situation de crise. Enfin, nous croiserons avec les attentes vis-à-vis du management des compétences collectives.

#### *3.1 Corrélations entre cartes cognitives et compétences collectives jugées importantes*

**Pour les répondants de la carte 1**, les compétences collectives à mobiliser en situation de crise appartiennent principalement au registre interpersonnel. En s'appuyant sur la tension mise à jour dans la littérature entre la dimension pratique -orientée tâches- et la dimension interpersonnelle -orientée relations-, on peut noter une discontinuité entre la représentation de ce qui fait la cohésion du groupe -l'efficacité des interactions par la complémentarité- et les compétences collectives à mobiliser -qui relèvent principalement des liens interpersonnels-. Trois compétences collectives relevant du domaine interpersonnel sont citées majoritairement :

1) La communication est la compétence collective qui ressort le plus nettement. Elle apparaît comme un levier indispensable, moins envisagé sur un plan organisationnel qu'à relier à une sorte d'éthique relationnelle. Il s'agit d'« écouter les autres » (EI3-2), de « mettre l'autre en valeur » (EI2-2), de « parler à bon escient » (EI3-2), d'« être connecté », ce qui suppose « d'avoir un langage commun »(EI12-1), de « partager » (EI3-2, EI14-2).

2) L'attitude éthique, à entendre comme les conduites prenant en considération autrui. Cela passe par l'écoute (mentionnée ci-dessus), la tolérance, la curiosité. Il s'agit d'« être ouvert à autrui »(EI4-2), de ne pas perdre de vue « la nécessité d'être au service de l'autre »(EI2-2).

3) La capacité à « penser collectif ». Elle indique le rejet de l'individualisme et d'une action solitaire et non concertée. Elle consiste à « penser à l'autre (...) et aux gens auxquels s'adresse notre action » (EI4-2). Elle suppose une solidarité qui peut se traduire dans le fait « d'accepter une décision avec laquelle on n'est pas d'accord » (EI2-1) ou encore d'« accepter la propriété collective du résultat » (EI3-2).

Une compétence du domaine pratique est ensuite citée :

La capacité à mettre en œuvre collectivement les décisions prises. Il y a de fortes attentes en termes de délégation et de travail collaboratif : « laisser vivre un collectif et faire fructifier le collectif sans l'écraser » (EI7-2). La même personne cite en modèle la sociocratie. L'« équilibre des forces »(EI7-1) est vue comme une clé pour que le travail soit « pleinement productif et opérationnel » (EI7-1).

Enfin, ce groupe est celui qui cite le plus grand nombre de compétences, sur un très large spectre. La pluralité est considérée comme une richesse et non comme une source de fragmentation. Il convient bien de viser l'efficacité et l'efficience, ce qui veut dire pour tous de « contribuer de manière coordonnée » (EI1-1) en s'appuyant sur les désaccords et les différences de places, de missions et de motivations.

**Pour les répondants de la carte 2**, les compétences collectives mobilisées appartiennent principalement au domaine pratique. On observe ici une discontinuité similaire à celle pointée dans la carte 1 mais inversée : ceux pour qui la cohésion du groupe tient dans la qualité du lien accordent une grande importance à des compétences collectives tournées vers l'efficacité. Elles

doivent être organisées et ne peuvent reposer sur l'auto-régulation d'un groupe ou sa bonne entente. Deux compétences collectives du domaine pratique sont citées majoritairement :

1) La capacité à mettre en œuvre les décisions. Tous pointent l'incapacité du collectif à mener à son terme les projets. « Les décisions ne sont pas suivies »(EI5-2) d'une réunion à l'autre. Il y a un fossé persistant entre décisionnaires et exécutants. « C'est le groupe qui pense, mais à force de penser, qui finalement met peu de choses en action. Et puis il y a le groupe qui agit, qui parfois oublie un peu de penser. Il y a quelque chose qui ne fait pas le lien entre ces deux groupes » (EI10-2).

2) La capacité du groupe à apprendre et à s'améliorer ensemble. Une répondante parle de «faire régulièrement des réunions pour dire ce qui va, ce qui va pas, ce qu'on devrait améliorer, savoir se remettre en question, ajuster en permanence »(EI15-1). Le projet de développer les communautés apprenantes, porté par U1, va dans ce sens. De même à U2, avec l'enquête menée auprès des membres de la gouvernance pour améliorer le fonctionnement des instances.

Dans le domaine interpersonnel, une compétence collective est citée majoritairement.

La capacité à communiquer. Elle est conçue de manière institutionnelle. Les exemples cités concernent les instances de décision : « Une bonne communication c'est de transmettre le compte-rendu des AG à tous les adhérents et à tous les salariés, c'est-à-dire qu'ils ne découvrent pas tout après (...) Que l'information, elle ne soit pas à aller chercher mais qu'on la donne (...) je trouve que la communication pourrait être beaucoup plus performante »(EI10-2).

**Pour les répondants de la carte 3**, les compétences collectives mobilisées appartiennent principalement au domaine pratique. Il y a ici un alignement entre la croyance selon laquelle la cohésion suppose une vision partagée et des compétences tournées vers l'efficacité et l'action. Les répondants décrivent les compétences collectives comme des manières d'incarner la vision : « avoir un cap et savoir sur quoi on met la priorité là en ce moment c'est essentiel » (EI5-1).

Les compétences collectives les plus souvent citées sont identiques à celles relevées dans la carte 2.

1) La capacité à mettre en œuvre une décision. On critique l'inaction. Agir collectivement, c'est « agir ensemble, dans le même sens. C'est-à-dire qu'il faut déjà savoir dans quel sens on va, ensuite le connaître et puis être d'accord avec » (EI9-1). Ces répondants considèrent que la convergence de vues est une compétence collective, condition d'une action réussie. Ils insistent sur l'importance de partager des objectifs formalisés, associés à des outils d'évaluation performants.

2) La capacité à apprendre ensemble. C'est ici qu'il y a le plus d'insistance sur l'idée que la cohésion d'un groupe passe par sa capacité à progresser ensemble. Cela peut être « s'ajuster » (EI9-2), « essayer » (EI9-1), « s'améliorer »(EI3-2).

Au niveau interpersonnel, une seule compétence est citée largement :

La capacité à communiquer. La conception qui émerge relève davantage de l'éthique relationnelle (cf. carte 1) que du dispositif institutionnel (cf. carte 2).

On note également que ce groupe est celui qui cite le plus petit nombre de compétences collectives et, quand c'est le cas, se centre sur le domaine pratique. Le mot d'ordre, c'est d'agir : « il faut presser sur le bouton Action maintenant » (EI16-1).

Ces résultats remettent en cause notre première proposition de recherche. Il n'y a pas toujours de continuité entre la croyance autour de ce qui fait cohésion et les compétences collectives développées dans un groupe. Nous relevons :

Une discontinuité entre la carte 1 (Forme interactionnelle > domaine pratique) et les compétences collectives valorisées (domaine interpersonnel)

Une discontinuité entre la carte 2 (Forme harmonieuse basée sur le lien > domaine interpersonnel) et compétences collectives valorisées (domaine pratique)

Une continuité entre la carte 3 (forme harmonieuse basée sur la vision > domaine pratique) et compétences collectives valorisées (domaine pratique).

### ***3.2 Corrélations entre cartes cognitives et attentes vis-à-vis du manager/dirigeant***

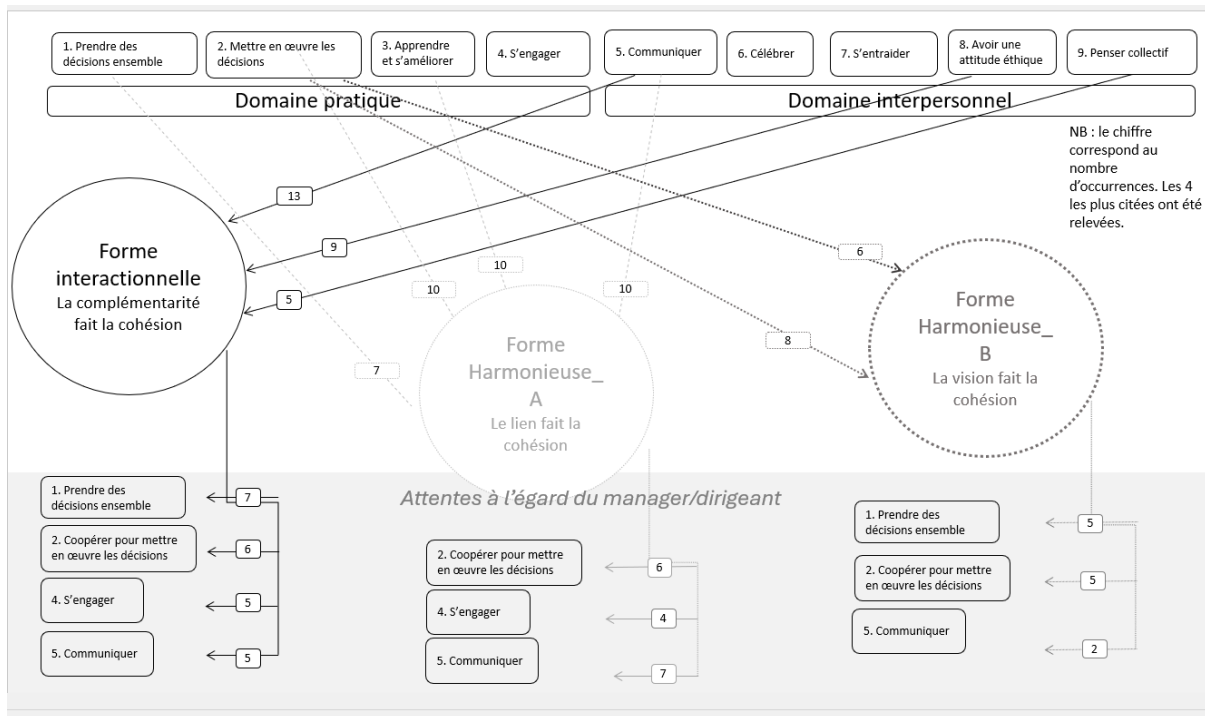
En examinant notre seconde proposition de recherche, nous envisagerons de comprendre les discontinuités dans les cartes 1 et 3 grâce à un autre facteur : les attentes formulées autour du management des compétences collectives. Nous entendons les actions de pilotage (stratégique et opérationnel) menées soit par le dirigeant (Président ou Vice-Président), soit par le directeur de chaque structure. Sur quoi portent ces attentes et quel est l'effet espéré sur la cohésion d'équipe et sur les compétences collectives à mobiliser en regard ?

La typologie des trois cartes cognitives fait apparaître des différences fortes entre les répondants. Elles portent sur la légitimité du manager/dirigeant à agir. Dans la carte 1, il y a des attentes explicites et fortes autour du management des compétences collectives, essentiellement dans le registre pratique. Tous les répondants partagent la conviction que le manager/dirigeant a un rôle prépondérant pour organiser la complémentarité et favoriser la cohésion du groupe. C'est lorsqu'il agit seul qu'on lui reproche de laisser s'installer le morcellement et de ne pas jouer son rôle. Un dirigeant (EI2-2) insiste sur sa responsabilité dans la recherche d'un équilibre précaire, fait de complémentarités. Selon lui, « l'art du gouvernant, c'est de permettre à toutes ces initiatives potentielles d'émerger. Sinon tu assèches le système. La difficulté du gouvernant, c'est justement de favoriser l'émergence de toutes ces énergies et faire très attention à ne pas, au contraire, les stériliser. C'est très difficile ».

Dans la carte 2, il y a peu d'attentes explicites quant au management des compétences collectives. Lorsqu'il y en a, elles sont disparates. La gouvernance n'est pas légitime à s'occuper de la cohésion interne au groupe. Il s'auto-suffit de par « la diversité des profils et surtout la qualité de l'écoute et aussi la qualité du travail qui a été fourni » (EI2-2). Le manager/dirigeant est un membre de l'association parmi d'autres, distingué d'abord par ses qualités personnelles : l'écoute, le dynamisme, l'optimisme, la passion, le courage. Le pouvoir reste l'objet d'une méfiance et vu comme une source de division. « On a reproduit dans l'association une espèce de hiérarchie (...) avec des comités, des machins. C'est trop lourd (...) alors que dans une association, les gens sont tous responsables des actions qu'ils conduisent mais y a pas de cette notion de supérieur hiérarchique ». (EI1-2). Dans cette approche, le manager/dirigeant peut être perçu, du fait de sa fonction, comme une cause principale de fragmentation du collectif.

Dans la carte 3, le manager est légitime sur le plan opérationnel. Son rôle est de « donner un plan d'action » (EI3-1), de « mettre en œuvre les décisions » (EI-1). Il est donc attendu pour manager les compétences collectives relevant du registre pratique. En revanche, il n'est pas investi d'un rôle stratégique ; les personnes interrogées insistant sur la nécessité que la construction du sens reste concertée.

Figure 2. Attentes exprimées à l'égard du manager/dirigeant sur les compétences collectives



Dans les trois cartes cognitives, les attentes adressées aux managers quant à la cohésion du collectif restent faibles : de la méfiance systématique à une confiance mesurée (y compris chez les managers/dirigeants eux-mêmes). Pour maintenir la cohésion, le management des compétences collectives a une légitimité relative dans les cartes 1 et 3. Il est jugé facultatif dans la carte 2. Quatre compétences collectives sont citées prioritairement dans tous les cas : 1. Prendre des décisions ensemble ; 2. Coopérer pour mettre en œuvre les décisions ; 3. S'engager ; 4. Communiquer. La capacité à mener une action efficace ainsi que la capacité à communiquer sont présentes partout et à une fréquence élevée. La capacité à prendre les décisions est mentionnée dans les approches 1 et 3 et l'engagement dans les approches 1 et 2.

Les croyances relatives à ce qui fait la cohésion d'un groupe n'influencent pas de manière décisive les attentes quant au management des compétences collectives. Cela ne veut pas dire que le manager/dirigeant n'est pas légitimé pour œuvrer à la cohésion du groupe. Les attentes que nous avons identifiées sont d'un autre ordre. On lui demande de regarder vers l'extérieur de l'organisation. Il doit porter un jugement lucide et pragmatique sur l'environnement. Il doit nommer la crise et discerner les éventuelles menaces. Nous voyons que ce sont plutôt les contextes organisationnels que les cartes cognitives qui font la différence. A U1, le mot de « crise » n'est prononcé explicitement que par un répondant qui considère que « le collectif est éclaté » (EI6-1). Les autres membres de U1 déplorent l'absence de prise de conscience de la crise. Alors même que les entretiens ont eu lieu pendant une phase de crise institutionnelle (démission du président et de plusieurs administrateurs), ces événements sont passés sous silence ou se lisent en creux. Les reproches concernent le volet financier : « il faut accepter de piloter en tenant compte des paramètres économiques et ne pas faire comme si ça n'existait pas » (EI7-1) ; mais aussi l'immobilisme et la stagnation : « il faut justement quelqu'un comme ça qui est prêt à vouloir créer le changement, qui n'a pas de déni pour le problème » (EI4-1).

A U2, la crise est nommée par tous, y compris les deux managers/dirigeants en responsabilité. Le mot est prononcé sans affect, les manières de qualifier cette crise sont factuelles. Certains

insistent plus sur le déficit, d'autres sur la dissolution des liens. Lorsqu'il est demandé de citer un exemple d'action collective réussie, les membres de U2 parlent majoritairement des actions menées pendant la crise de la Covid-19, dont le succès est vu comme une preuve du maintien de la cohésion du collectif : mise en place d'un centre de vaccination dans la structure, décisions financières douloureuses mais consenties collectivement pour endiguer les déficits, mise en place difficile des cours en distanciel, etc.

La représentation que la gouvernance véhicule de la crise joue donc un rôle décisif dans sa gestion, donc dans la cohésion du groupe, donc dans la performance collective. Selon Weick (1993), la crise n'est jamais qu'une construction sociale, c'est-à-dire la représentation partagée qu'une situation est critique ou menaçante pour le collectif. Le manager/dirigeant joue un rôle essentiel dans la manière dont il fait évoluer les cartes cognitives. Il rend possible la compréhension de ce qui se passe en construisant « une bonne histoire » (Weick, 1995). Nous ajouterions : une histoire où les compétences collectives sont nommées explicitement comme des solutions. En cela, le manager/dirigeant apparaît comme un *sensemaker* (Weick, 1993), mais aussi comme un *sensegiver* (Gioia et Chittipeddi, 1991). On attend de lui qu'il donne sens à la crise en posant le collectif comme une clé de résolution. Il enclenche ainsi un cercle vertueux, comme à U2 où la crise est aujourd'hui considérée comme surmontée. En revanche, à U1, où le manager/dirigeant n'a pu produire un discours ancré dans l'action, donnant de l'intelligibilité à la crise, il n'a pas investi le collectif comme une clé de résolution. Il y a alors un cercle vicieux où le collectif se désengage et se fragmente.

Notre seconde proposition de recherche, qui posait que le management des compétences collectives contribuait à maintenir la cohésion et aidait à traverser une crise, se voit ici confirmée, mais est à nuancer. Certes, la conduite effective du manager/dirigeant impacte davantage les représentations des compétences collectives que la carte cognitive de ce qui fait cohésion. C'est son action qui influence, en miroir, les compétences collectives jugées importantes par le groupe pour traverser la crise : ici, ce sont essentiellement sa capacité à communiquer et à mettre en œuvre collectivement une décision.

## **4. Discussion et perspectives**

### ***4.1 Apport théorique***

Dupuich (2011) avait identifié deux courants théoriques décrivant deux formes de compétences collectives : harmonieuse ou interactionnelle. L'étude empirique met en évidence trois approches différentes, issues des cartes cognitives. L'approche harmonieuse est dominante sur notre terrain d'observation. Rappelons qu'il s'agit d'un contexte associatif, rassemblant salariés et bénévoles autour d'un idéal faisant du collectif une valeur fondatrice. Notre apport spécifique ici consiste à élargir le champ théorique en proposant deux ciments issue de la forme harmonieuse : la cohésion d'un collectif peut s'enraciner dans la qualité relationnelle, d'une part, dans le partage d'une vision, d'autre part. Il conviendrait d'approfondir cet aspect en étudiant d'autres contextes organisationnels, afin de voir s'il existe d'autres déclinaisons des formes harmonieuses et/ou interactionnelles des compétences collectives.

Le deuxième point concerne les compétences collectives elles-mêmes. Le travail de repérage que nous avons effectué à partir des représentations des acteurs met en évidence que les domaines pratique et interpersonnel sont toujours combinés et jamais exclusifs l'un de l'autre. Notre étude exploratoire tend à montrer que dans la combinaison, un domaine vient en « majeure » et l'autre en « mineure ». Ce point mérite d'être approfondi et testé dans d'autres contextes. Il propose, en tout cas, une grille d'intelligibilité nouvelle pour ouvrir un peu plus la



« boîte noire » (Melkonian et Picq, 2010) des compétences collectives et les aborder dans une lecture extensive, en insistant sur leur diversité et leurs intrications.

Le troisième point pose les limites de notre travail. Nous avons vu ici comment les cartes cognitives des acteurs quant à la cohésion influençaient faiblement le regard porté sur les compétences collectives, là où les attentes vis-à-vis du manager/dirigeant avaient, elles, un impact plus notable, mais indirect. Il serait pertinent d'envisager le chemin retour, soit la manière dont le manager est influencé rétroactivement par les représentations collectives. Il conviendrait notamment de distinguer entre le rôle opérationnel (dévolu au directeur) et le rôle stratégique (dévolu au président, mais aussi aux instances de gouvernance). Il serait aussi pertinent de se focaliser sur les cartes cognitives des managers/dirigeants, afin de mettre à jour leur conception du management des compétences collectives. Nous n'avons pu le faire ici, faute d'un échantillon suffisant.

#### **4.2 Contributions managériales**

Face à la fragmentation, le manager n'est pas toujours vu comme un vecteur de lien ou d'unité. A l'encontre des recherches qui ont mis en exergue le rôle primordial du manager pour gérer une crise par le *sensemaking* (Balogun et Johnson, 2004 ; Rondeaux et Pichault, 2012 ; Weick, 1993) cette étude empirique menée dans le secteur associatif, en faisant la part belle à la forme harmonieuse de la compétence collective, renouvelle le regard habituellement porté sur le manager. De manière assez contre-intuitive, il n'est vu ici ni en sauveur, ni en homme providentiel. Il n'est investi ni comme le ciment de la cohésion, ni comme le levier de la performance collective. Dans la gestion de crise, il apparaît comme un rouage -parmi d'autres- de l'organisation. Ce qui le distingue, c'est surtout l'exemplarité de son action. Il conviendrait d'approfondir cette représentation en prenant en compte la spécificité du contexte associatif où la hiérarchie, le pouvoir, l'autorité font l'objet d'une méfiance assumée de la part des acteurs interrogés, majoritairement bénévoles. Cette conception invite le manager/dirigeant à une introspection. Se sent-il naturellement investi d'une mission vitale face à la crise ? Comment conçoit-il le périmètre de sa responsabilité ? Communique-t-il à ce propos ? En complément, il gagnerait aussi à s'interroger sur l'image qu'il renvoie, ou encore à questionner les autres membres de l'organisation. Qu'attendent-ils de lui ? Jusqu'où va leur engagement, leur adhésion, leur loyauté ? Cette étude invite le manager/dirigeant à réfléchir à sa propre posture et à inciter les membres de l'organisation qu'il dirige à clarifier les représentations. En comprenant les cartes cognitives de ses collaborateurs au sujet de ce qui fait cohésion, en acceptant aussi les ambiguïtés des positionnements, il s'autorisera à construire une action qui dépasse la réaction ou l'adaptation. Il produira ainsi de la cohésion de manière dynamique : en créant, bricolant, improvisant (Weick, 1993). Cette perspective s'inscrit dans le renouvellement d'une vision managériale et d'une prise en compte plus grande de son rôle de *sensemaker* et de *sensegiver*.

Enfin, le manager aura à rester attentif aux effets miroir et à utiliser leur impact au bénéfice du collectif. Il aura à jouer de son exemplarité pour favoriser l'apprentissage collectif. La conscience qu'il a de son pouvoir d'influence devra l'aider à tracer un chemin étroit entre le voir, le dire et le faire, tout en gardant l'humilité nécessaire pour ne pas préjuger des effets que produisent, en rétroaction, ses paroles et ses actes.

### **5. Conclusion**

Notre recherche visait à explorer quelles étaient, selon les acteurs, les compétences collectives les plus à même de maintenir la cohésion dans une situation de fragmentation liée à une crise. Il s'agissait aussi de savoir si leur avis trouvait sa source dans leurs représentations ou dans un

management spécifique des compétences collectives, jugées les plus utiles pour maintenir la cohésion. Trois cartes cognitives décrivent ce qui fait cohésion au sein d'un groupe : une forme interactionnelle, une forme harmonieuse basée sur le lien, une forme harmonieuse basée sur la vision partagée. Elles n'exercent pas une influence déterminante sur la perception des compétences collectives à mobiliser en cas de crise. Ainsi avons-nous établi que les attentes portaient peu sur le management des compétences collectives en tant que tel. En revanche, l'action du manager pour interpréter la crise (*sensemaking*) et donner un sens et une légitimité au collectif pour la traverser (*sensegiving*) apparaît centrale. Ce rôle mobilise chez le manager une expertise cognitive (analyse, discernement, lucidité) et une forte aptitude à communiquer (transparence, authenticité). A côté des représentations, c'est la manière qu'a le manager de donner du sens à la crise et à poser les compétences collectives en solution qui est source de cohésion et contribue donc à limiter les effets de fragmentation.

## 6. Références

- Amherdt, C-H., Dupuich-Rabasse, F., Emery, Y., et Giauque, D. (2000). *Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement*. Presses de l'Université Laval. Sainte-Foy.
- Arnaud, N. (2016). Pour une perspective communicationnelle et pratique de la compétence collective. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle* (50): 215-44.
- Balogun, J., et Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal* 47(4) : 523-49.
- Beton, L., et Bertolucci, M. (2020). Dynamique de déconstruction de la compétence collective. *Revue française de gestion* 290(5): 85-106.
- Bitencourt, C., et Bonotto, F. (2010). The Emergence of Collective Competence in a Brazilian Petrochemical Company. *Management Revue* 21(2):174-92.
- Brulhart, F., Favoreu, C. et Loufrani-Fedida, S. (2019). L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching. *Management international* 23(4):149-64.
- Calvez, V., et Dolidon, O. (2014). Le management stratégique des ressources humaines face au défi des compétences clés collectives. *Humanisme et Entreprise* 317(2) : 45-67.
- Charles-Pauvers, B., et Schieb-Bienfait, N. (2012). Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle ? Étude de cas dans une société coopérative et participative. *Travail et Emploi* (130):57-75.
- Chédotel, F. (2004). Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération. *M@n@gement* 7(3) :161-93.
- Colin, T., et Grasser, B. (2009). Des compétences individuelles à la compétence collective : les apports d'une lecture en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier. in *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions, Recherche de L'AGRH*. Vuibert. Paris.
- Defélix, C., Le Boulaire, M., Monties, V., Picq, T. (2014). La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance. *@GRH* 11(2) :31-50.

- Dumez, H. (2021). *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. 3e éd. Vuibert. Paris
- Dupuich, F. (2011). L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable. *Gestion 2000* 28(2) :107-25.
- Fernandez, V. (2022). Compétence collective et tensions de rôle, un portrait en clair-obscur. @GRH 45(4):13-38.
- Gioia, D.A., et Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal* 12(6): 433-48.
- Gioia, D.A., Corley, K., Hamilton, A. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods* 16(1):15-31.
- Guilhon, A., et Trepo, G. (2000). La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines. Montpellier: AIMS.
- Havard, C. (2022). Comment se construisent les compétences collectives de dialogue social dans une organisation : cadre d'analyse et étude de cas. @GRH 43(2):117-41.
- Kauffeld, S. (2006). Self-directed Work Groups and Team Competence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79(1):1-21.
- Krohmer, C., Retour, D. (2006). La compétence collective, maillon de la gestion des compétences. p.149-183 in *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Dunod, Paris.
- Lacan, A., et Silva, F. (2020). La gouvernance par les valeurs comme élément de performance des organisations de l'ESS. L'éclairage postmoderne. *Recherches en Sciences de Gestion* 137(2):317-37.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science ; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations* 1(1):5-41.
- Maisonneuve, J. (2018). *La dynamique des groupes*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Melkonian, T., et Picq, T. (2010). Opening the "Black Box" of Collective Competence in Extreme Projects: Lessons from the French Special Forces. *Project Management Journal* 41(3):79-90.
- Michaux, V. (2009). Articuler les compétences individuelles, collectives, organisationnelles et stratégiques : les éclairages de la théorie des ressources et du capital social. in *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Recherche de L'AGRH. Vuibert. Paris.
- Michaux, V. (2005). Compétences collectives et haute performance : Apports théoriques et enjeux opérationnels. *Revue de gestion des ressources humaines*, 58, 45-65.
- Mignenan, V. (2022). Intelligence collective et résilience entrepreneuriale à l'ère de la Covid-19. *Revue Management Innovation* 5(1):93-116.
- Montmollin (de), M. (1988). *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*. P.Lang. Bruxelles.
- Rondeaux, G., et Pichault, F. (2012). Managers en quête de sens. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 46:45-76.
- Rouby, E., et Thomas, C. (2014). La construction de compétences collectives en environnement complexe : une analyse en termes d'attention organisationnelle. @GRH 12(3):39-74.

- Salas, E., Cannon-Bowers J-A, et Blickensderfer, E.L. 1993. Team Performance and Training Research: Emerging Principles. *Journal of the Washington Academy of Sciences* 83(2):81-106.
- Stevens, M.J., et Campion, M.A. (1994). The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management. *Journal of Management* 20(2):503-30.
- Weick, K. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly* 38(4):628.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Wittorski, R. (1996). Réflexion sur les pratiques et production de compétences collectives. *Cahiers de la recherche en éducation* 3(2) :213-38.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. 3rd ed. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Zarifian, P. (2009). *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*. Presses Universitaires de France. Paris.