

Impressum

Paraît 10 fois par année en allemand et 6 fois en français (février, avril, juin, août, octobre, décembre)

14^{ème} année

Tirage français: 2600 exemplaires

Certifié par la REMP 2013/2014: 1983 exemplaires

Editeurs

Thomas Sterchi et Matthias Zimmermann



Union suisse des services de l'emploi
Verband der Personaldienstleister der Schweiz

Stettbachstrasse 10
8600 Dübendorf

T: 044 388 95 40, F: 044 388 95 49

Maison d'édition

jobindex media ag

Hofackerstrasse 32, 8032 Zurich

T: 044 269 50 10, F: 044 269 50 11

info@jobindex.ch, www.jobindex.ch

Direction d'édition:

Tobias Mengis

Assistante de direction:

Isabella Cottone,

T: 044 269 50 12, ic@jobindex.ch

Service d'insertion Suisse romande:

HP Media

Av de Chamoni 7, 1207 Genève

T: 022 786 70 00, F: 022 786 70 13

info@hpmedia.ch

Rédaction: Adresse de contact en Suisse romande

Francesca Sacco, rédactrice en chef

T: 076 616 85 22

francesca.sacco@hrtoday.ch

Valérie Bauwens, rédactrice en chef

Rue de Genève 82, 1004 Lausanne

T: 021 623 91 16

valerie.bauwens@hrtoday.ch

Collaborations: Patricia Michaud

Contact en Suisse alémanique

Simon Bühler (SB), rédacteur en chef,

sb@hrtoday.ch

Conseil de rédaction:

Yolaine Bôle (Montres Corum);

Nathalie Bourquenoud (La Mobilière);

Bernard Carrel (CHUV);

Ursula Gut (Vicario Consulting);

William Mainoz (Bâloise Assurance)

et Jean-Yves Mercier (HEC Genève).

Contributions d'auteurs:

Yvonne Bugmann (Equipe RH);

Xavier Camby (La chronique);

Gérard Reyre (Actualités); Irène J.

Dupoux-Couturier (Dossier);

Caroline Durand (Dossier); Héloïse

Liagre (Dossier); Jacques Chaize

(Dossier); Violette Ruppner

(Dossier); Jany Barraut (Dossier);

Jean-Marc Beyeler (Droit et travail);

Christine Mathiez, Gregory Livolsi,

Florence Kressmann (Conseils pratiques);

Nicolas Roulin (Conseils pratiques);

Romain Hofer (Conseils pratiques);

Maxime Morand (Des mots et des hommes).

Correctorat: Corinne Gaspard

Graphisme: Renato Ferrara

Abonnements: T: 044 269 50 20

F: 044 269 50 11, abo@hrtoday.ch

Impression:

ea Druck und Verlag AG

Zürichstrasse 57

Case postale, 8840 Einsiedeln

T: 055 418 82 82

Délai pour les insertions 6/2015

2 novembre 2015

Délai rédactionnel 6/2015

10 octobre 2015

Tous les articles ne reflètent pas

forcément l'opinion de la rédaction.

La reproduction de nos textes

requiert la mention de la source,

et l'envoi d'un exemplaire à la

rédaction.

Mode d'emploi de l'évaluation de la compétence collective

François Blaser occupe les fonctions de conseiller en développement professionnel et d'adjoint au responsable d'un département de réinsertion professionnelle auprès de Mode d'Emploi. Il a obtenu un Master of Advanced Studies en Management, Ressources Humaines et Carrières au sein de l'Université de Genève.



Votre mémoire, intitulé: «Mode d'emploi de l'évaluation de la compétence collective», avait pour but d'élaborer un outil d'évaluation de la compétence collective. Pari réussi?

François Blaser: Oui, dans la mesure où j'ai défini dans mon travail de mémoire une méthodologie qui permet d'évaluer toute compétence collective. J'ai effectivement identifié 34 facteurs d'influence de la compétence collective (FICC), à savoir des variables observables qui contribuent significativement, de manière positive ou négative, à la performance d'un

«La compétence collective n'existe pas en soi. Ce qui existe, en revanche, ce sont des équipes plus ou moins bonnes dans des situations spécifiques.»

groupe. En regroupant les FICC en différentes catégories – objectif commun, qualité de la communication, etc. – j'ai ensuite élaboré une grille d'évaluation de la compétence collective.

Votre grille d'évaluation de la performance est-elle transposable et utilisable par n'importe quel manager?

Ce que je peux garantir, c'est que la méthode définie dans ma recherche permet d'obtenir un outil d'évaluation de la compétence collective, quel que soit le contexte organisationnel. Mais ma grille d'évaluation n'est pas forcément applicable telle quelle dans toute organisation, en raison même de la notion de compétence retenue pour mon travail de mémoire. En effet, plutôt que de considérer la compétence comme un attribut donné, je la conçois comme une capacité à réaliser un travail ou à atteindre un but dans un contexte donné. En d'autres termes, je postule que la compétence collective n'existe pas en soi. Ce qui existe, en revanche, ce sont des équipes plus ou moins bonnes dans des situations spécifiques.

Quels sont, parmi tous les facteurs que vous avez identifiés, ceux qui exercent d'après vous la plus grande influence sur la performance collective?

Les trois FICC les plus cités par les participants à l'étude sont la complémentarité des compétences, c'est-à-dire le fait que les membres du groupe détiennent individuellement des compétences différentes et complémentaires, la communication, com-

prise ici comme les échanges entre ces membres, et la nature du travail qui désigne le fait que ces membres assument des activités ou atteignent des objectifs dont la réalisation est meilleure s'ils recourent aux compétences de leurs collègues. A ces facteurs, j'en ajouterais au moins un autre, c'est le fait de partager un objectif commun.

Quelle suite pourriez-vous imaginer à votre travail de recherche? Vous faites allusion à la possibilité d'établir une liste exhaustive de facteurs de la compétence collective.

En vue d'améliorer l'outil d'évaluation défini dans ce mémoire, une prochaine étape pourrait en effet consister à identifier plusieurs indicateurs pour chaque FICC. Cela pourrait se faire par le biais de nouveaux entretiens plus précisément orientés, grâce à des questions très spécifiques, telles que: «Dans quelles situations pouvez-vous constater que les membres d'une équipe collaborent, communiquent et se respectent, par exemple?».

Comment définiriez-vous l'intelligence collective?

Ce concept peut être appréhendé comme la coordination des intelligences détenues individuellement par les membres d'un groupe. En d'autres termes, il s'agit de la capacité à valoriser et à organiser en échanges productifs la diversité des connaissances et des compétences des membres d'un groupe. Dans mon mémoire, l'intelligence collective se rapproche du savoir collectif, et constitue d'ailleurs l'un des facteurs déterminants de la compétence collective. Je terminerai en rappelant que la compétence collective a longtemps été délaissée par les chercheurs au profit de la dimension individuelle de la compétence. Cependant, depuis quelques années, cette notion fait l'objet d'un intérêt croissant et d'une multiplication de publications.

Propos recueillis par F.S.

La recherche utile à la pratique

La rubrique Recherche est dédiée à des travaux de mémoire, réalisés en cours d'emploi par des cadres RH. Ces travaux portent sur des pratiques RH innovantes dans des entreprises actives en Suisse romande. Cette rubrique est réalisée en partenariat avec les Universités de Genève, Lausanne, Neuchâtel et Fribourg ainsi que l'IDHEAP de Lausanne.