

## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

Responsabilisation et montée en compétences d'un collectif d'assistant(e)s :  
l'émergence d'une « communauté de pratique » dans un grand groupe industriel

Auteurs :

Marmorat Sophie, enseignante chercheuse, ESC Clermont BS et CleRMa,

Nivet Brigitte, enseignante chercheuse, ESC Clermont BS, CleRMa et Cereq.

### Introduction

Depuis la traduction en 2012 de l'ouvrage d'Isaac Getz et Brian Carney "*Liberté & Cie*", le concept "d'Entreprise libérée" s'est largement diffusé dans la communauté académique, générant dans le même temps de vastes interrogations mais aussi un vif intérêt dans le monde des entreprises. La publication et la médiatisation d'expérimentations engagées dans une démarche de libération a également contribué à créer un engouement autour du thème - peut-être plus consensuel que celui de libération - de responsabilisation. Quel que soit la terminologie employée, les réalités qui se jouent derrière semblent se rejoindre. L'heure serait à un plus grand pouvoir d'action accordé aux salariés, à un fonctionnement collectif davantage basé sur la confiance que sur le contrôle, à une plus grande responsabilité du salarié, à une plus large horizontalité organisationnelle, à des mécanismes de gestion et de régulation sociales plus démocratiques... (Marmorat et Nivet, 2019).

Les expériences relatées/médiatisées sont assez souvent centrées sur la manière dont le dirigeant, en tant que leader libérateur, a réussi à impulser cette dynamique de transformation. Ce sont également bien souvent les questions inhérentes à la posture managériale ou aux formes de leadership qui sont discutées en tant qu'objet de recherche. Plus rares sont les travaux qui explorent la véritable capacité d'agir des salariés (Clot, 2010) dans une démarche de transformation. En effet, assez peu d'écrits, d'expérimentations visent à rapporter, éclairer des expériences de responsabilisation au sein de collectifs de travail où le principe de subsidiarité se serait, de fait, imposé à l'organisation. Pourtant, en décentrant le regard du leadership et du management vers l'organisation spontanée du travail, il est possible de voir apparaître des figures composites locales construites *bottom-up*, des collectifs de travail auto-organisés, situés (Dewey, 1992 ; Schon, 1983 ; Blumer, 1962 ; Garfinkel, 1967) qui auraient leur propre manière de s'emparer et d'intérioriser la question de la responsabilisation.



## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

Dans le cadre d'une enquête auprès d'une entreprise industrielle engagée dans une démarche de responsabilisation, nous avons justement eu l'opportunité de voir émerger un collectif de travail de cette nature et c'est cette expérience que nous proposons de discuter dans cette communication. En effet, au détour de cette enquête de type longitudinal, des entretiens auprès d'un groupe spécifique de salariés, des assistantes du service R&D, nous a conduit à laisser de côté les questions de leadership pour orienter notre focale sur les formes collectives et spontanées d'auto-organisation. Nos investigations empiriques - toujours en cours actuellement - nous ont ainsi conduit à découvrir et étudier la manière dont un groupe d'assistant(e)s, en interagissant et en apprenant ensemble, a pu se réapproprié le contenu de son travail en développant de nouvelles compétences individuelles et collectives. Ainsi la problématique que nous proposons de discuter dans cette communication vise à analyser la manière dont un collectif de travail se responsabilise, parvient à faire évoluer son métier, à en transformer le contenu et à se réhabiliter au sein de l'entreprise en tant qu'apporteurs de ressources. Autrement dit, comment un groupe d'assistant(e)s peut-il émerger, s'auto-organiser et se structurer afin de faire évoluer le contenu de son travail en enrichissant considérablement l'éventail de ses compétences? La notion de communautés de pratique (CoP) développée par Wenger en 1998 semble apparaître comme un concept éclairant permettant de spécifier, clarifier, expliquer ce qui se joue derrière ces collectifs de travail auto-organisés.

Pour cette raison, dans une première partie, nous revenons sur les questions de responsabilisation, d'autonomie et de collectifs auto-organisés et cherchons à voir dans quelles mesures une CoP - au sens de Wenger (1998) - peut devenir un véritable levier au service de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) notamment lorsqu'il s'agit de développer les compétences individuelles et collectives des membres. Puis, après avoir justifié notre protocole empirique dans une deuxième partie, nous présentons des premiers résultats et terminons notre propos en les discutant à l'aune de la littérature nous semblant être la plus appropriée.

### **1 - La communauté de pratique : levier au service de la GRH**

Dans un contexte de plus en plus complexe, imprévisible, concurrentiel et instable, la mobilisation de toutes les composantes de la personne humaine devient un impératif de performance pour les entreprises confrontées à une lutte de compétitivité dans laquelle la valeur créée est de plus en plus associée au capital immatériel, c'est-à-dire, aux capacités d'adaptation, de coopération, d'apprentissage et de réflexivité des personnes elles-mêmes. Par ailleurs, les récents changements législatifs<sup>1</sup> (l'obligation de l'entretien professionnel, le CPF-compte personnel de formation, le plan de développement des compétences, le déploiement d'un conseil en évolution professionnelle...) encourage l'émergence d'une nouvelle société de

---

<sup>1</sup> La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel ».

## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

compétences où tous les employés deviendraient acteurs de leur parcours professionnel dans le cadre d'une gestion des ressources humaines de plus en plus individualisée.

Au-delà de l'injonction, comment peut se traduire concrètement au sein des situations de travail l'opérationnalisation de la montée en compétence individuelle et collective ? Après avoir exploré le cadre d'analyse des CoP de Wenger (1998) pour rendre compte de l'émergence spontanée et de la dynamique d'un collectif de travail auto-organisé, nous suggérons que la GRH pourrait avoir intérêt à s'emparer de ces formes de communautés de travail pour éclairer le processus de construction des compétences collectives et de son management.

### ***1.1. Comprendre la genèse d'un collectif de travail auto-organisé en quête de responsabilisation***

Le concept de Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) émerge à la fin des années 1990 et au début des années 2000 dans des études théoriques et empiriques qui démontrent que la présence des NFOT serait liée positivement à la performance des entreprises (Campion, Medsker et Higgs, 1993 ; Wageman, 1995). Toutefois ces travaux n'ont pas encouragé un mouvement massif des entreprises vers ces nouvelles organisations, le taylorisme restant dans bien des cas le modèle dominant. En outre, ces études ne doivent pas non plus occulter le fait que les différentes pratiques qui les caractérisent ne sont pas nouvelles. En effet les NFOT s'opposeraient à l'organisation taylorienne fondée sur le triptyque : parcellisation, prescription et hiérarchisation pour introduire une approche novatrice du monde du travail que l'on retrouve pourtant, déjà dans la littérature dès les années 1950 (management par objectifs), les années 1970 (télétravail et management participatif, ou encore les années 1980 (équipes semi-autonomes) Lewin, 1947 ; Drucker, 1954 ; Argyris, 1955 ; Peters et Waterman, 1982 ; Archier et Serieyx, 1984...). En quoi les NFOT se distinguent de ces pratiques ? D'après Taskin (2012), c'est par leur approche holistique et humanisante qu'il qualifie de « mix organisationnel » qu'elles se différencieraient. Les nouveaux modèles d'existence prendraient naissance dans le cadre d'une synergie et cohérence internes entre des pratiques de flexibilité, des politiques de management et des modes d'organisation du travail. Il est à noter une grande diversité de pratiques dans ce qui est qualifié de NFOT, récemment, nous allons y retrouver le courant des entreprises libérées et ses avatars : l'entreprise responsabilisante, la sociocratie, l'holocratie, l'entreprise altruiste... En 2001, le rapport Ewon (The European Work Organisation Network) caractérise les NFOT comme « l'application, au sein des entreprises, de principes et de pratiques visant à exploiter et à développer la créativité et l'engagement des salariés à tous les niveaux pour obtenir un avantage concurrentiel et relever les défis économiques et commerciaux posés par l'environnement social, économique et technologique dans lequel l'entreprise évolue<sup>2</sup> ». Les derniers travaux étudiant les NFOT soulignent leur

---

<sup>2</sup> Notre traduction de : « *the application of principles and practices within enterprises which aim to capitalise on, and develop the creativity and commitment of employees at all levels in achieving competitive advantage and in meeting the business and service challenges posed by the social, economic and technological environment in which the enterprise exists* » (EWON, 2001, p 5)



## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

apport en termes de processus d'apprentissage et de prise d'initiative (Valeyre et Lorenz, 2005 ; Boyer et Scouarnec, 2010...).

Dans cette perspective, la théorie des CoP fournit des concepts utiles pour comprendre ce qui joue dans l'émergence spontanée d'un collectif de travail et pour rendre compte de la dynamique des relations sociales qui s'ensuit. Ainsi, nous mobilisons les travaux de Wenger, principalement son ouvrage fondateur en 1998, *Communities of Practices, Learning, Meaning, and Identity*, ouvrage qui défend une perspective sociale de l'apprentissage au cœur des pratiques collectives et qui a permis d'éclairer de nombreuses contributions dans le champ des sciences de gestion (Chanal, 2000 ; Amin et Cohendet, 2004 ; Amin et Roberts, 2008 ; Cohendet et al., 2011). Dans quelles mesures l'apprentissage collectif peut-il produire des pratiques à l'origine d'un foisonnement de relations sociales où il serait question pour chacun des membres de faire "entreprise commune", autrement dit de faire « communauté » ? Et comment cette organisation en communauté va permettre aux membres de développer de nouvelles formes de compétences dans un objectif continu et partagé d'amélioration de leurs pratiques ?

Wenger définit la Cop comme étant un regroupement d'acteurs travaillant ensemble dans une même entreprise et faisant le même métier, construisant ensemble de manière informelle et auto-organisée une communauté qui soit en mesure d'améliorer leurs pratiques quotidiennes mais aussi de prendre en charge l'intégration des nouveaux entrants.

Cette grille de lecture est notamment intéressante pour rentrer en profondeur dans l'analyse des pratiques mises en œuvre au sein d'une communauté sociale. C'est précisément la production sociale des significations que l'on cherche à appréhender, à étudier pour rendre compte d'une pratique particulière, ce que l'auteur qualifie de négociation de sens. Il s'agit alors d'attribuer des significations, du sens aux différentes actions et expériences des individus. C'est le point de départ de la communauté de pratique (Lièvre et al., 2016). Deux autres processus s'articulent de manière étroite et complémentaire à celui de la construction de sens, il s'agit de la participation et de la réification. Comme le rappelle Wenger, la participation et la réification sont à la base de la construction du sens et donc à l'origine de la nature de la pratique. La participation renvoie à la nature de l'engagement d'un membre de la communauté, elle suggère à la fois une action et une connexion, elle permet de décrire l'expérience sociale d'appartenance à une communauté, se réfère à un engagement dynamique dans un projet collectif ; en ce sens elle est à la fois personnelle et sociale. La réification, quant à elle, renvoie au processus qui consiste à donner une forme aux situations vécues en créant des objets qui les cristallisent, les transforment en une "chose", elle permet de donner une forme concrète à l'expérience.

En résumé, nous pourrions supposer qu'une CoP, au sens de Wenger, émerge lorsque des individus s'engagent personnellement dans des projets de travail collectifs parce que justement ils trouvent un sens à leur participation commune. Ensemble, ils vont chercher à résoudre les problèmes, à envisager des manières de faire plus adaptées, à progresser sur leurs activités individuelles de travail. Ils vont aussi avoir à cœur de prendre en charge l'arrivée et l'intégration des nouveaux entrants, en quelque sorte ils cherchent à alimenter/faire vivre et grandir cette communauté.



## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

### *1.2. La communauté de pratique : un enjeu pour la GRH?*

Bien que les CoP s'intéressent aux interactions des individus en situations de travail et au processus d'apprentissage qui en découle, ce cadre conceptuel a peu été mobilisé par la recherche dans le domaine des ressources humaines (Mebarki et Oiry, 2011). D'autre part la notion de compétence s'est déployée depuis une trentaine d'années dans le monde des ressources humaines et de la formation. Outre les débats approfondis qui ont eu lieu entre partenaires sociaux quant à ses modalités d'intégration dans les systèmes de classification des emplois, cette notion de compétence a donné naissance à des controverses dans le monde de la recherche, notamment celle autour du sens de la dynamique engendrée (Brochier, 2009). Pour Zarifian (2001), la compétence est perçue comme base d'un nouveau « modèle » d'organisation et de hiérarchisation des emplois qui à terme remplacerait les modèles antérieurs du métier et du poste de travail. D'autres chercheurs (Courpasson et Livian, 1991) ont estimé que ce nouveau paradigme de la compétence modifierait durablement les formes de gestion collective de l'organisation du travail en promouvant une vision individualisante du travail.

Depuis le temps est passé et la compétence est devenue un modèle de référence en matière de GRH et de nouveaux regards se portent sur la gestion des compétences (Défélix *et al*, 2006). Désormais des travaux vont questionner l'identification des compétences, leur valorisation et transférabilité afin de favoriser l'employabilité (Loufrani-Fedida *et al*, 2015) voire les mobilités (Pichault *et al*, 2008). D'autres vont s'intéresser à de nouveaux aspects, tels que la complémentarité entre compétences individuelles et collectives ainsi que la dimension stratégique des compétences au service de la performance de l'entreprise (Retour *et al*, 2009 ; Colin *et al*, 2009 ; Le Boterf, 2015).

Le « modèle de compétence » auquel se réfère la majorité des entreprises aujourd'hui s'attache à la personne, à ses capacités, à sa motivation. Il n'existe cependant pas de définition claire des compétences collectives, comme pour les compétences individuelles. Ce qui fait consensus c'est qu'elles se distinguent et surpassent la simple addition des compétences individuelles qui les constituent (Dupuich, 2011). Elles se fabriquent à travers l'hétérogénéité des pratiques : organisation du travail, échanges entre pairs, dialogues inter services, pratiques informelles... « La compétence collective émerge à partir de la coopération et de la synergie existantes entre les compétences individuelles » précise Guy Le Boterf en 2000.

Valérie Michaux en 2005 a quant à elle catégorisé les différents contextes d'usage de la notion de compétence collective en s'appuyant sur la littérature en gestion. Elle présente quatre contextes favorables à l'émergence des compétences collectives et souligne notamment que « créer un collectif de travail ne suffit pas à le rendre compétent ». Avant de présenter ces contextes, elle qualifie trois sortes de compétences collectives à partir des travaux de Krohmer (2004) : « une communauté de pratiques intériorisées par le collectif ; des scénarii d'interactions intériorisées par le collectif ; une capacité à co-construire une solution *ad hoc* intériorisée par le collectif ».



## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

Il va dès lors être d'autant plus déterminant de saisir les conditions de production de ces compétences collectives. Selon Michaux (2005), les logiques qui sous-tendent leur émergence sont les suivantes :

- logique de mise en commun/synergie: « dynamique/effet équipe » (équipe projet, équipe opérationnelle, autonome...)
- logique de changement/action « apprentissage collectif » (ex: maîtrise d'une nouvelle technologie, création de nouveaux savoirs dans l'action et par l'action...)
- logique de partage libre ou guidé des expériences « partage des savoirs et des expériences » (groupes de réflexion, groupes de progrès, impact des SI...)
- logique de la gestion quotidienne des aléas : « coopération/communication transversale » (échanges inter-individuels au sein de réseau...).

La littérature en sciences de gestion converge donc pour démontrer que pour agir avec compétences, un employé devra de plus en plus combiner non seulement ses propres ressources, mais également les ressources de son environnement. Agir avec compétence suppose alors de savoir agir et interagir avec autrui en situation professionnelle. La compétence individuelle comporte toujours une dimension collective, mais elle ne se réduit pas « à un ensemble de capacité, plus de la motivation : il faut inclure un soutien de l'organisation : on améliore la compétence d'un salarié en explicitant mieux la valeur de ce qui est attendu de lui en reconnaissant qu'on compte sur lui en le posant lui-même comme capable d'évoluer et de faire évoluer l'organisation » (Lichtenberger et Ughetto, 2016). Ce processus extrêmement subtil et difficilement saisissable de montée en compétences est à notre connaissance peu documenté, c'est l'objet de notre recherche et il nous a semblé que le concept de CoP pourrait rendre compte de ce processus et contribuer à être un outil au service de la GRH.

Confrontée aux enjeux de la connaissance comme actif intangible dans les entreprises, la GRH n'aurait-elle pas un intérêt à s'emparer de ce cadre théorique afin d'accompagner et valoriser les compétences collectives à travers le développement de CoP ?

## 2 - Présentation du protocole d'enquête

Dans cette communication, nous proposons de nous appuyer sur le cas d'une grande entreprise industrielle engagée depuis plusieurs années dans une démarche de responsabilisation. Pendant trois ans, cette entreprise particulière nous a servi d'objet d'étude et nous a notamment permis d'appréhender, de comprendre et de rendre compte, par le prisme d'une enquête qualitative auprès de ses salariés, des processus de transformation et de réorganisation du management qui étaient à l'œuvre. Nous qualifions notre protocole d'enquête de démarche enracinée ou ancrée au sens de Glaser et Strauss (1967) dans la mesure où ce sont à partir des données empiriques issues du terrain que nous avons construit *a posteriori* des catégories d'analyse et que nous avons émis des jeux d'hypothèses pouvant être éclairés, par la suite, en mobilisant diverses



## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

grilles de lecture (comme celle des CoP dans le cas présent). C'est justement au cours d'entretiens semi-directifs auprès d'une catégorie spécifique de salariées de l'entreprise - les assistant(e)s du service R&D - que nous avons souhaité explorer plus en détail la question de l'émergence spontanée d'une figure composite locale auto organisée, construite *bottom-up* à partir de collectifs de travail situés.

### 2.1. Contexte de l'étude de cas

L'expérience que nous proposons d'éclairer et de discuter dans cette communication s'inscrit dans une enquête empirique, de nature qualitative et longitudinale, initiée depuis 2017 auprès de divers acteurs du groupe engagés à différents niveaux dans une démarche de responsabilisation. Comme le rappelle Baumart et Ibert (2014), la démarche qualitative est particulièrement adaptée lorsqu'il s'agit d'orienter la recherche vers la construction d'un construit théorique plutôt que vers le test d'une théorie envisagée *a priori*. De plus, en orientant sa focale sur la manière dont se tissent les relations, les expériences, les comportements des individus face à un phénomène particulier, l'enquête qualitative permet de rendre compte de la richesse et de la complexité des échanges au sein d'un collectif de travail.

Au global, ce sont un site de production, un service R&D et la cellule en charge de la clarification, de la diffusion et du soutien de la démarche qui ont constitué notre terrain d'investigation. Bien que la focale ait pu diverger en fonction des terrains enquêtés, notre objectif a toujours été de chercher à comprendre la manière dont les acteurs ont accueilli cette transformation organisationnelle et managériale et quelles ont pu en être les conséquences majeures dans leur activité au quotidien. Notre méthode d'enquête nous a conduit à réaliser des entretiens semi-directifs, à procéder également à une analyse documentaire (conférences, communications, interventions médiatiques, rapports d'étudiants, sites internet etc.) et enfin, lorsque les conditions le permettaient, à nous mettre en situation d'observation directe (participations à des sessions de formation et certifications auprès de l'encadrement intermédiaire). Dès lors, la collecte de nos divers matériaux qualitatifs répond au principe de triangulation des données, méthode qui fonde la validité de construit d'une recherche (Hlady-Rispal 2002) et qui permet d'apprécier la convergence des données (Yin, 2003, vol.5).

Plus spécifiquement, sur un site de R&D, au cours de l'année 2019, 22 entretiens individuels et collectifs ont été menés avec divers acteurs impliqués dans le processus de responsabilisation, il s'agissait principalement de managers, responsables de sites ou de services, chercheurs. Trois assistantes ont alors participé fortuitement à ces entretiens individuels, car des personnes dont le rendez-vous avait été planifié n'avaient pu les honorer. Ayant initié à leur niveau un processus d'auto-organisation, notre interlocuteur sur le site avait jugé pertinent que nous les interviewons du fait de l'absence de participants.

Ces trois premiers entretiens ont constitué, pour nous chercheurs, un étonnement, tant dans la manière mobilisée par les trois assistantes de rendre compte de leur expérience, que dans leur profondeur et leur prise avec le réel ; trop habitués que nous étions à un discours rodé, lisse et sans ou si peu d'aspérités que nous livraient nos autres interlocuteurs. Nous concentrant sur



## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

l'étude principale, nous avons dans un premier temps mis de côté ce matériau. Souhaitant le remobiliser à l'aune de cette communication, nous avons voulu l'enrichir en retournant sur le terrain deux ans plus tard (en équipe restreinte) stimulées par un échange par mail en ce début d'année qui nous mentionnait la pérennité de l'expérience, voire son extension et presque son institutionnalisation. En outre la continuité et la discontinuité étant des catégories inhérentes à la théorie des CoP, cette deuxième investigation sur le terrain s'imposait.

De fait, un quatrième entretien, collectif cette fois-ci, avec la participation de cinq assistantes a été mené. Cette forme particulière d'entretien présente l'intérêt de bénéficier de l'interaction entre les membres ce qui facilite de fait, les processus d'interrelations en action : "le jeu des interactions et des influences réciproques élargit la réflexion et accroît la production d'informations" (Pellemans, 1999, p.92). A l'inverse, l'entretien collectif peut engendrer certaines difficultés, dues notamment à des prises de parole désordonnées, les répondantes pouvant en effet rebondir de manière aléatoire et spontanée sur un récit. Ces enchaînements, bien que potentiellement complexes à retranscrire, restent source d'une grande richesse et témoignent d'une dynamique de groupe importante (Gavard-Perret et *al.*, 2018). Ces conditions résonnent particulièrement bien avec l'objet de cette recherche qui vise justement à étudier et comprendre les processus d'auto-organisation en œuvre dans ce groupe d'assistant(e)s que nous qualifions de « communauté ».

L'expérience relatée prend racine dans l'opportunité de repenser le métier d'assistant(e) et sa place dans l'entreprise engagée dans un processus de responsabilisation. L'élément déclencheur a été une prise de conscience que ce métier n'avait pas été pris en compte dans ce mouvement d'ensemble vers une montée en compétences fondée sur plus d'autonomie et de marges de manœuvre pour ceux qui font. La proposition a consisté à initier un dispositif qui pourrait se rapprocher des Centres de Services Partagés (CSP), mais contrairement aux CSP qui permettent à des entreprises de déléguer des tâches opérationnelles répétitives, et à valeur ajoutée réduite, les assistant(e)s se sont constitués en réseau de compétences dans une logique transversale de clients fournisseurs internes. Dans ce cadre-là c'est le réseau d'assistant(e)s internes qui analyse la proposition émanant des managers et qui accepte ou non d'y apporter une réponse en s'appuyant sur les compétences des membres de l'équipe.

### **2.2. Analyse des données qualitatives**

Pour rappel, les données analysées pour cette communication sont issues de quatre entretiens semi-directifs, trois individuels et un collectif, auprès de six assistantes du réseau des assistant(e)s R&D d'un grand groupe industriel (deux d'entre elles ayant participé aux entretiens individuels puis, deux ans plus tard, à l'entretien collectif). Notre recherche étant actuellement toujours en cours, nous proposons, dans cette communication, une première analyse des données qualitatives qui devra être complétée tant pour accroître la rigueur scientifique de notre démarche que pour enrichir l'état de nos contributions.

Les données brutes recueillies lors des entretiens - *les verbatim* -, ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Cette méthode de traitement des données qualitatives s'attache à comprendre les comportements des répondants, elle révèle, grâce à la répétition d'unités





## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

d'analyse de discours (mots, expressions, phrases...) les centres de préoccupation des personnes interrogées (Blanc et *al.*, 2014). C'est précisément la méthode du codage, en tant que processus de transformation des données, qui va nous permettre de réduire, simplifier et donner du sens au matériau recueilli. Le codage consiste à « découper les données en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer les unités dans ces catégories » (Allard-Poesi, 2003, p. 246). Notre méthode de codage, de nature inductive, nous conduit à faire émerger des éléments conceptuels à partir des données empiriques issues des entretiens. Comme le rappelle Point (2018), il s'agit, dans le cadre de cette perspective où il est possible d'exploiter toute la richesse du matériau, d'identifier des concepts dissimulés derrière la masse de verbatims récoltés. Pour ce faire, après la démarche de codification visant à réduire et regrouper les données empiriques brutes, s'en est suivi un processus de catégorisation nous permettant de monter en abstraction, c'est à dire de construire des concepts théoriques à partir desdites données. Notre processus de codification nous a ainsi conduit à identifier, directement à partir des verbatims, 15 regroupements particuliers comme par exemple « la reconnaissance », « l'engagement et l'adhésion », « l'évolution du métier », « la coopération », « la responsabilisation » ou encore « la montée en compétences ». A titre d'illustration, pour ce qui est de notre codage « montée en compétence » notre travail de catégorisation a fait émerger les concepts de compétences collectives, d'apprentissage par les pairs, de transmission des compétences et d'accompagnement des reconversions.

### 3 - Présentation des résultats

Notre processus de codage et de catégorisation nous conduit à présenter et discuter cinq résultats principaux qui seront complétés par des entretiens et observations futurs.

#### 3.1 Une transformation “par le bas”

Depuis une trentaine d'années sous les effets conjugués de la globalisation des économies, de l'individualisation de la relation de travail, de l'usage généralisé des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et du développement des pratiques de flexibilité du travail, les organisations se sont transformées ainsi que leur système managérial. Toutes ces NFOT témoignent d'initiatives dans leur majorité, portées par les directions et le management, c'est ce qu'on peut qualifier de transformations « par le haut ».

L'observation dont nous rendons compte se distingue par le fait qu'il s'agit d'une transformation « par le bas », émergente dans un contexte d'entreprise soumise à une transformation « par le haut » où la logique de subsidiarité semble clairement faire défaut. Une équipe d'assistantes a saisi l'opportunité de cette réorganisation pour repenser leur métier et leur place dans l'entreprise : « *la responsabilisation c'est prendre en charge les problématiques du métier et proposer à l'entreprise ce qui marche le mieux sur le terrain et derrière, si ça marche, c'est repris par la France au niveau du métier pour le rendre professionnel sur l'ensemble de l'entreprise* » ; « *aujourd'hui on n'a plus du tout la même vision, on amène des solutions, on est acteurs* ».



## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

L'élément déclencheur a été une prise de conscience que le métier d'assistantat n'avait pas été pris en compte dans ce mouvement d'ensemble vers une montée en compétences fondée sur plus d'autonomie et de marges de manœuvre pour ceux qui font : « *La première chose c'est que le métier d'assistante se sentait un peu laissé de côté* ». Alors même que ce métier souffrait, dans le même temps, d'une image dégradée tant les tâches manquaient de valeur ajoutée et de reconnaissance : « *il y a trois ans les notations vis à vis de ce métier dans les enquêtes n'étaient pas bonnes* » ; « *on nous imposait des choses qui ne correspondaient pas avec notre vision du métier* » ; « *ce métier nous rendait vraiment aigris* » ; « *ce que je pense aussi c'est qu'on a souffert dans ce métier, "...* c'est notre force parce qu'on a tous souffert de la même chose y compris moi manager, je suis de la même école, donc on a tous le même combat ».

A l'occasion d'un départ à la retraite d'une des leurs et de son non remplacement dans un contexte de restrictions budgétaires, elles vont reconsidérer le contenu de leur travail et lister les tâches qu'elles peuvent continuer à exercer et celles qu'elles souhaitent interrompre. La responsable du réseau nous partage clairement sa vision du métier : « *j'avais envie en fait de faire adhérer une communauté autour d'un projet global qui était de valoriser ce métier et de le mettre au cœur du business, c'est à dire que on l'implique vraiment comme un acteur et pas comme un exécutant* ».

Le contenu de leur travail et leur rôle vont considérablement évoluer : « *on a eu des missions qui nous ont été confiées auxquelles on n'aurait jamais eu accès si on avait gardé le fonctionnement antérieur* » : « *en cinq ans, c'est un métier qui s'est transformé comme on n'imagine même pas* ».

Le changement d'attitude des assistantes bouscule les responsables fonctionnels. Il leur a fallu beaucoup d'opiniâtreté, car ce qu'elles proposaient modifiait profondément le rôle et la représentation de leur métier. Leurs « responsables » (tels qu'elles les qualifient) ont toujours eu des assistantes à leur service, à qui ils prescrivaient un certain nombre de tâches administratives, mais aussi logistiques afin de faciliter leur propre travail de « responsables ». Ces hiérarchiques subissant dès lors la nouvelle organisation, n'ont pas compris de ne plus retrouver leurs assistantes dans leur rôle traditionnel : « *ça n'était pas très bien perçu au début non plus, encore une fois ça demandait du temps, de l'investissement. On était déjà dans le jus si je peux me permettre depuis la réorganisation. Ce n'était pas très bien perçu non plus par nos anciens responsables puisque du coup on était souvent absentes et plus disponibles. Mais aujourd'hui ils perçoivent quand même le changement* ». Elles doivent alors composer dans un premier temps pour que la transition s'effectue au mieux : « *moi j'ai dû en fait équilibrer ça. Leur donner le sentiment qu'ils ne perdaient pas leurs assistantes tout en gagnant en efficience* ».

Sur le plan personnel, cette transformation du métier réjouit les différents membres, et les embarque avec beaucoup d'enthousiasme dans une dynamique d'évolution constante : « *ce qui me fait plaisir aussi, c'est les regards qui s'illuminent à nouveau dans ce métier parce que dans tous les réseaux où j'étais allée, j'avais vu des regards éteints et je vois des gens qui ont à nouveau un regard qui brille, qui ont envie de trouver des solutions, qui se mobilisent* ».



## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

*parce qu'ils croient quand même à ce changement (...) le fait d'être mises en visibilité, d'attirer des regards et d'intéresser des gens qui vont aussi avoir des idées pour faire progresser ce métier ça nous donne encore des objectifs pour le futur c'est-à-dire qu'on enclenche une dynamique qui ne s'arrête pas ; c'est du long terme c'est quelque chose qui va se développer parce que ce métier va être en perpétuelle évolution ».*

### **3.2 Élargissement des compétences et du pouvoir d'action**

La chance de ce collectif d'assistantes a été de pouvoir compter sur les outils numériques pour réaliser leur montée en compétences ; contrairement à ce que l'on pourrait penser spontanément, les outils de gestion peuvent avoir un effet libérateur. *« Il y a de nouveaux outils informatiques qui sont déployés, on est à fond sur la digitalisation. Il y a tout un package qui a été donné comme ça, installé sur les PC. (...). Je pense que la volonté du groupe c'était que tout le monde monte à bord ».* Donc non seulement, elles se sont formées, mais ont aussi pris l'initiative d'approfondir ce que pouvait apporter ces nouveaux outils dans l'évolution de leurs tâches et ont développé des savoirs collectifs en situation, qu'elles ont mis au service des responsables et autres acteurs en difficulté dans l'appréhension de ces techniques : *« nous on a eu la possibilité d'aller creuser le sujet en mettant les difficultés rencontrées en commun, les petits trucs et astuces. En rencontrant certains experts, on a pu rédiger des modes opératoires qui ne sont pas ceux qui sont publiés par les SI, (les systèmes d'infos), qui sont sans doute plus compréhensibles ».*

Elles deviennent alors des référentes sur les outils informatiques et créent des dispositifs de formation à destination des managers afin que ceux-ci deviennent autonomes sur la réservation de leurs déplacements ou réservation de taxis ou la gestion de leurs plannings. Au fond, ce qu'elles démontrent c'est que leur métier dans sa mission n'a pas totalement changé : *« on reste sur de l'assistance, on est toujours dans l'accompagnement, l'aide, le support : Je pense que le mot assistante, il est correct. Par contre, il faut le prendre dans sa globalité. C'est le support à l'équipe » ; « il y a toujours le fait d'assister, d'aider, de rendre service. Mais aider en faisant couler un café ou des photocopies c'est obsolète et ça, ça fait envie à personne ».*

Leur métier s'est enrichi du fait de nouvelles tâches plus complexes « rendre les évolutions de l'entreprise plus acceptables pour les gens qui sont déjà débordés dans leur travail, dans le domaine technique ou projet, etc. Nous on est là pour leur faciliter l'entrée dans ces nouveaux outils » et aussi elles ont pris conscience de leur valeur et capacités *« On ne peut pas demander à une personne qui a fait un Bac+4 de réserver des taxis, d'organiser des réunions toute la journée dans un agenda sans la développer dans ses compétences et de lui apporter... ce que l'entreprise promet, c'est-à-dire : se former, de l'employabilité, des passerelles vers d'autres métiers, etc »*, ce qui les conduit à refuser les tâches sans valeur et connotées en matière de domination masculine.

Elles ont retrouvé un pouvoir d'agir en acquérant de nouvelles compétences et en intériorisant la promesse de l'entreprise de les faire monter en compétences dans une stratégie renouvelée de



## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

la performance. Leur émancipation n'est pas dans la contestation, mais au contraire, elle est au service du développement de l'entreprise et de tous les collaborateurs : *« On s'est rendu compte que même quand le travail était prémâché, les gens ne prenaient pas forcément le temps de s'approprier les modes opératoires. Donc on a fait des ateliers, on a commencé par inviter à ces ateliers tout notre réseau en fait, les assistantes de la Recherche & Développement. Et on a fait des petits cas pratiques en tant qu'utilisateurs organisateurs. Et les gens sont partis assez enchantés et ont diffusé ça dans leurs équipes ».*

Elles ont également intériorisé les contraintes de l'entreprise de réduction des coûts, elles-mêmes ayant connu des suppressions de postes : *« il ne faut pas se leurrer. Depuis la réorganisation quand même la tendance c'est un petit peu à la réduction des coûts, la baisse des effectifs... Le métier des assistantes a été assez touché » « (...) dans cette organisation, 2 postes ont été supprimés (...) donc il a fallu aussi faire de l'efficacité ».* Elles se veulent proactives dans une logique gagnante pour tous : *« Nous notre but c'est de faire de ces outils de vrais partenaires, d'aider tout le monde ».* Elles y gagnent une nouvelle légitimité en devenant des « expertes » sur de nouveaux outils informatiques, tout en préservant leur rôle, leur emploi et une nouvelle forme de pouvoir : *« Il y a des choses digitalisées de plus en plus. (...) Tout ce qui est encodage des congés, des arrêts maladies ça c'est une obligation légale et c'est nous qui le faisons. Mais par contre aussi, ça nous a donné un peu plus de pouvoir. Il y a des choses que vous salariés lambda vous ne pouvez pas faire. Ça reste des tâches qui nous incombent. Par contre on est plus fortes pour dire : non navrée. Je te montre. Tu as faim ? Je ne vais pas te donner un poisson, je vais t'apprendre à pêcher. Et ça toute seule isolée c'est difficile. Et ça en équipe on a pu le faire ».*

### **3.3 Retrouver le commun au-delà de l'individualisation**

Le collectif d'assistantes va suivre le précepte d'Aristote : *« vivre en commun, c'est agir en commun ».* En effet, la réussite de ce collectif se fonde dès le début sur la coopération, l'entraide et la co-construction. *« On se dégage du temps, on prend le temps de creuser un sujet. Alors déjà y a ce que chacune amène, ses compétences pour faire un petit groupe de travail. Seule on n'aurait pas pu le faire, on n'aurait certainement pas pu se dégager le temps. Et donc on continuerait à être noyées justement par cette tâche administrative au kilomètre et on n'aurait pas pu faire évoluer la situation. Je pense que c'est vraiment là cette nouvelle équipe qui nous a permis de pouvoir faire cette avancée ».*

Suite à la suppression de deux postes, l'une des assistantes a alors réagi de manière très rationnelle : *« j'ai demandé à la collègue qui partait en retraite de me lister toutes ses tâches, donc on a fait une matrice avec des petits macros pour lister les activités quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles, et essayer de définir un nombre d'heures travaillées par semaine, sans prendre en compte les aléas et les imprévus. Et on s'est dit, ça ne passe pas, c'est factuel ça ne peut pas passer. Qu'est-ce qu'on fait ? ... On a convoqué les trois dirigeants concernés et on a demandé : 'vous êtes prêts à sacrifier quoi ? et qu'est-ce que vous n'êtes pas prêts à sacrifier' ? ».* En fait elles n'ont pas eu le choix, mais plutôt que subir, elles ont été constructives, et leur force a résidé véritablement dans l'action collective et la force de la



## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

coopération : « *Ce qui ne va pas, on en parle, on se dit comment trouver des solutions quand il y en a une qui est en difficulté, on cogite ensemble, il y a une vraie solidarité* ».

### 3.4 Savoir, structurer, faire vivre des équipes

Un tel collectif pour qu'il soit pérenne nécessite outre l'entraide et la solidarité précédemment démontrées, une capacité à structurer, répartir le travail et faire vivre le groupe. L'un des membres, parce qu'elle était l'assistante de la direction de la R&D a été désignée par la Direction responsable hiérarchique du collectif. « *En fait j'ai été lâchée là-dedans, je n'étais pas manager, j'ai fait la formation manager j'ai passé une certification que j'ai obtenue avec 18.5 j'étais assez fière, avec un organisme extérieur en fait qui m'avait beaucoup soutenue aussi, en me disant que c'était difficile de prendre un poste comme ça du jour au lendemain, parce qu'en plus j'avais la casquette de l'assistante du patron. Donc il fallait casser ça en plus... pour revenir de 10 étages au terrain à tout ce qui se passait dans le métier et tout. On travaille avec des dirigeants très exigeants. Donc j'avais la même exigence au quotidien. Du coup il a fallu que je travaille beaucoup la forme, le fond, que je m'attache à passer énormément de temps avec les filles pour comprendre leurs attentes, leurs étoiles polaires, etc. Et je dirais que, depuis allez quelques mois, là on est vraiment une bonne équipe soudée qui avance* ». Son rôle, ses qualités humaines, sa connaissance du métier : « *le fait d'avoir un manager issu du métier ou du moins qui connaît bien le métier permet d'être réaliste parce qu'on avait des dirigeants qui parfois nous proposaient des missions mais pas du tout réalistes* » et sa vision du management vont être déterminants dans le processus de construction du réseau d'assistant(e)s.

Son rôle de manager du collectif se fonde sur un management participatif, elle se voit davantage comme une animatrice de réseau structuré en deux groupes : les 11 assistantes à l'origine de la dynamique d'évolution du métier et une quarantaine d'autres assistant(e)s qui bénéficient des propositions, outils et autres savoirs promus par les onze. Cette organisation est toutefois challengée par la Direction de la R&D. « *C'est qu'aujourd'hui, on fonctionne par des objectifs collectifs donc on a un système en fait dans notre équipe, on va avoir des sponsors qui nous demandent de travailler sur des axes de développement. Et on va aller chercher des sujets à travers toute cette remontée de terrain en fait, c'est quoi la problématique des gens aujourd'hui ? et plutôt que laisser l'entreprise chercher, nous on va amener la solution aux employés, en direct on va travailler ensemble pour que demain ça se passe mieux avec les employés* ».

Toute une organisation se met en œuvre, avec des échanges à travers des groupes de travail, des réunions, des ateliers, une dynamique d'interactions et de partage se développe à deux niveaux, celui qui est nommé « équipe cœur » et un autre, rassemblant tous les autres membres du réseau. En amont, des remontées de terrain vont constituer la matière pour échanger et trouver ensemble des solutions : « *on partage toutes ces remontées, on décide, on prend ensemble des décisions. Donc ça c'est les réunions hebdomadaires, après on a des réunions mensuelles où*



## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

*on travaille dans ces sujets-là et on vient partager, chacun vient partager devant l'équipe, l'avancée de ses différents groupes de travail. On a une réunion annuelle, on communique ensemble, (...) on est toutes aussi membres d'une équipe de direction, on a des réunions de réseau ça permet de capter les besoins de terrain, de les partager, de les uniformiser aussi et puis de faire passer les messages qui viennent d'en haut de façon uniforme pour en donner plus de sens » et en aval, des consultations sont également prévues avec des experts qui les ouvrent à des approches différentes : « En rencontrant certains experts, on a pu rédiger des modes opératoires qui ne sont pas ceux qui sont publiés par les SI, les systèmes d'infos, qui sont sans doute plus compréhensibles. On les a sélectionnées ensemble pour voir qu'est-ce qui, pour notre équipe, était le plus important à développer ».*

Cette transparence, ce partage collectif et continu de l'information est également vu comme un gage de crédibilité et de légitimité par les assistant(e)s : « *c'était des sessions d'information sur la base du volontariat, le message était vraiment de nous aider à continuer à nous rendre crédible et professionnels dans notre mission support* ». Autre élément saillant à la lecture des données, c'est l'intégration de la culture du débat voire du conflit comme étant une source de progrès et d'avancement pour nos interviewées : « *ça peut générer des conflits ; (..) il faut vraiment qu'on ait des choses à partager et forcément cela engendre des réticences, c'était un peu conflictuel tout au long de l'année 2020, il y a toujours des complications à gérer mais on a fait une réunion en Novembre 2020 avec, justement, toute l'équipe support et puis il y a eu la présentation des résultats atteints dans les différents réseaux . Et de partager les résultats obtenus avec tous les moyens mis en commun je pense que c'était vraiment parlant pour les gens, c'est un peu un choc révélateur donc ça a fait vraiment contribué à réduire les conflits* ».

Les outils digitaux ont été mobilisés pour proposer de nouveaux services et enrichir le contenu du travail des assistantes et ont permis de nouvelles compétences, mais dans la structuration de leur réseau, ils ont, tout du moins au départ été peu présents, ce sont surtout les espaces de discussion qui ont été privilégiés : « *nous avons un pauvre fichier excel sur les sujets et finalement ce n'est pas d'usines à gaz qu'on a besoin pour travailler ensemble, c'est de se parler (...)* », à terme le collectif envisage cependant pour consolider leur fonctionnement en réseau de recourir à des outils collaboratifs : « *(...) on a détecté le besoin d'un outil digital commun et cette année, on a un groupe de travail qui réfléchit à un bureau digital commun sur réseaux qui va pouvoir beaucoup plus travailler en direct ensemble, sur tous les sujets qui nous sont confiés. Oui on a détecté et on a un groupe qui réfléchit* ».

### **3.5 Développement de l'estime de soi et de la reconnaissance des dirigeants**

Sur le plan personnel, c'est aussi un sentiment de fierté et d'accomplissement que nous percevons assez clairement au sein de ce collectif : « *ça veut dire qu'ils nous intègrent complètement comme assistante dans le processus de l'équipe (...) donc c'est aussi une reconnaissance importante qui est arrivée parce qu'on a fait ce chemin-là et parce qu'on a fait ce travail* ».

Le fonctionnement de l'équipe est challengé par ceux qu'elles désignent comme étant des « sponsors » : « *(...) on n'est pas seules. On est vraiment commanditées par la direction de la*



## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

*R&D, (...) et le réseau des assistants de la R&D se mobilise autour de trois grands axes de développement et en fait on est dans les axes de développement de l'entreprise, c'est à dire, la simplification, l'amélioration du travail en équipe et la collaboration et la montée en compétence ». La Direction de la R&D leur alloue des objectifs collectifs témoignant là encore de la reconnaissance de leur proposition d'autogestion : « c'est qu'aujourd'hui, on fonctionne par des objectifs collectifs donc on a un système en fait dans notre équipe, on va avoir des sponsors qui nous demandent de travailler sur des axes de développement. Et on va aller chercher des sujets à travers toute cette remontée de terrain en fait, c'est quoi la problématique des gens aujourd'hui ? et plutôt que laisser l'entreprise chercher, nous on va amener la solution aux employés, en direct on va travailler ensemble pour que demain ça se passe mieux avec les employés de la direction de la R&D ». L'efficacité du fonctionnement de l'équipe ne semble faire nul doute et est très largement reconnu chez leurs responsables : « c'est aussi le système qui est vertueux (...) nos managers, nos fonctionnels se rendent compte que le fonctionnement de l'équipe leur permet aussi d'avoir un support en cas d'absence de la personne qui leur est rattachée. Ils ont une continuité de service dans l'environnement qui n'existait pas forcément avant ».*

Aussi, nous notons que cette reconnaissance est quasiment toujours évoquée sur le plan collectif. Chaque membre du réseau a considérablement élargi l'éventail de ses compétences individuelles, pourtant ce sont la reconnaissance collective et la performance de l'équipe qui sont sans cesse rappelées et mises en exergue : « maintenant on est reconnues, en fait, il y a une reconnaissance collective de l'équipe c'est à dire on va faire appel à l'équipe support de la DORD, qui comprend les cinquante-quatre postes de la DORD, on s'est mis en mode 'équipe et réseaux' ».

## 4 - Contributions théoriques et managériales

La présentation de ces premiers résultats fait échos à certains travaux de la littérature qu'il nous semble opportun de rappeler et de discuter. En reprenant les principaux apports de la grille de lecture de Wenger (1998), nous montrons que la CoP, en tant que pratique associée à une NFOT, permet de rendre compte des relations sociales foisonnantes au sein du collectif étudié et peut, dès lors, devenir un véritable levier à mobiliser par les responsables RH.

### 4.1 La naissance d'une communauté de pratique

Le processus d'apprentissage observé auprès des salariés grâce à l'analyse des *verbatim* recueillis entre clairement en résonance avec les travaux de Wenger (1998), sur la définition et la dynamique de fonctionnement d'une CoP.

A l'instar du cas d'étude présenté et analysé par Wenger dans son ouvrage, les salariés du groupe d'assistant(e)s que nous étudions ici, disposaient, avant la dynamique de transformation, d'un champ d'action réduit et de très peu de marge de manœuvre dans l'exercice de leur métier.



## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

C'est avant tout la démarche de responsabilisation engagée au niveau du groupe, qui a été l'élément déclencheur. Un petit groupe d'assistantes, que nous pourrions qualifier de membres « experts » ou encore de « leader » de la communauté au sens de Wenger, a littéralement pris au sérieux cette injonction de responsabilisation et s'est mis en quête de constamment s'adapter, d'inventer des solutions aux problématiques rencontrées, de proposer de nouveaux services sans dénaturer leur métier d'assistantat. Elles se sont spontanément organisées pour identifier et mettre en commun leurs compétences dans le cadre de groupes de travail informels. Pour reprendre leurs propos, elles sont passées « *d'exécutantes à actrices* ». De fait, l'engagement volontaire et réciproque des membres, qui, rappelons-le est l'un des composants essentiels d'une CoP, est nettement visible/identifié dans notre cas présent. Les assistantes interrogées ont clairement explicité le processus par lequel elles ont questionné leurs propres domaines de compétence au regard de leur métier. Elles se sont également questionnées sur la manière de rendre opérationnel cet objectif de responsabilisation.

L'objectif commun de cette communauté naissante est lui aussi explicitement rapporté dans nos entretiens : il s'agit de se réapproprier le contenu de leur travail notamment dans une perspective de revalorisation des différentes missions d'assistantat que ce collectif peut être à même de proposer. Ayant intériorisés les objectifs de responsabilisation assignés aux salariés au niveau du groupe mais également les contraintes budgétaires pouvant à terme menacer certains types d'emplois, la communauté d'assistant(e)s cherche constamment à s'adapter aux besoins des services, à apprendre ensemble pour apporter des solutions à ceux qui pourraient en avoir besoin.

C'est justement dans cette perspective de gestion autonome et efficiente de leur activité, que ce collectif s'est engagé dans la création et le déploiement de ce que Wenger nomme un répertoire partagé de ressources communes. Cette caractéristique de la pratique assure en quelque sorte la cohérence de la communauté. Les méthodes de travail, les routines, les outils, les procédures, les langages - éléments qui combinent des éléments de réification et de participation - ...utilisés par la communauté, bien qu'hétérogènes, sont partagés au sein des membres et font partie intégrante de la pratique. Nous pouvons prendre ici l'exemple des réunions de travail hebdomadaires et mensuelles (aux finalités bien distinctes) planifiées par les membres, les kits de formation à destination des managers ou encore toutes les routines de travail instaurées par l'équipe visant à s'emparer d'un problème pour y apporter des solutions.

En résumé, autour de la pratique sociale de cette mission d'assistantat, visant aussi bien à « assister » les différents services de R&D que certains directeurs d'unité, le collectif d'assistant(e)s étudié semble constituer une véritable CoP pouvant inspirer les nouvelles pratiques de GRH. Les processus de négociation de sens, de participation et de réification, imbriquées de manière complémentaires au cœur de la CoP, nous permettent de mieux saisir ce qui se joue derrière l'évolution de ce collectif d'assistant(e)s. Ce qui fait sens, depuis le départ pour cette communauté et qui rassemble toujours aujourd'hui les membres, est cette volonté de réhabiliter le métier d'assistant(e)s, de le rendre attractif mais aussi épanouissant. De fait,





## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

chacun des 11 membres fondateurs<sup>3</sup> s'est pleinement investi dans cette démarche visant à se réapproprier le contenu de leur métier. Pour illustrer le processus de participation, nous pouvons citer le mode d'organisation spécifique de ce collectif qui, de manière responsable et autonome, cherche constamment à apporter des solutions aux problématiques soulevées. En s'engageant de manière individuelle et collective, il a réussi à « piloter » un véritable processus d'allocation des ressources. Participation et réification, comme le suggère Wenger, sont des processus complémentaires et en constante interaction. La participation de chacun des membres s'est en effet accompagnée de la création de divers outils, artefacts créés collectivement au service de la communauté et de l'ensemble des salariés, tant pour la résolution de problèmes quotidiens que pour la création d'une structure d'accueil et d'un processus de formation pour les nouveaux arrivants. Ce dernier est particulièrement bien abouti et représente par ailleurs l'une des grandes fiertés des répondantes.

Le processus d'émergence de ce réseau ainsi que son développement et extension fondés sur les échanges et pratiques quotidiennes entre pairs, les réunions d'équipe portant sur des « situations problématiques » et un langage et une vision commune du métier, le désigne comme une CoP en développement.

Par ailleurs, comme le rappelle Wenger (1998), la CoP, indépendamment du fait qu'elle soit perçue positivement ou négativement, reste un lieu d'engagement dans l'action, où foisonnent les relations interpersonnelles et les savoirs partagés. En ce sens, elle est la clef d'un véritable changement, d'une transformation aux conséquences réelles sur la vie de ses membres. Nos entretiens font parfaitement écho à cette dimension. Engagées à 100% dans leur dynamique de transformation, les assistantes interrogées semblent « transformées » par cette expérience. Rien d'angélique pourtant dans leur propos, la première année ayant notamment été synonyme de « *cauchemar* » tant il était difficile de collaborer et d'avancer ensemble.

### **4.2 L'affirmation du métier et la quête d'identité**

Pour bien saisir le mouvement impulsé par ce groupe de professionnels, il faut le resituer dans leur contexte d'une très grande entreprise engagée dans un processus de transformation construit autour de deux axes : la responsabilisation et la réduction des coûts<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Pour rappel, la communauté d'assistant(e)s regroupe 54 salariés dont 11 qui constituent ce que les personnes interrogées qualifient d'équipe cœur. C'est précisément cette équipe qui travaille activement à la refonte du métier. Leur organisation sera détaillée dans la partie suivante.

<sup>4</sup> L'entreprise a alors mis en place une communication à grande échelle et à plusieurs niveaux autour de ce projet : communication externe de la part des dirigeants et cadres participant à de nombreux événements médiatiques nationaux et locaux, conférences/tables rondes au sein d'établissements éducatifs ou de rencontres institutionnelles, accueil d'équipes de recherches...et communication interne à partir d'une rhétorique appropriée par tous les managers : mise en place de modalités d'information des salariés sur le projet de l'entreprise avec

## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

Le groupe d'assistantes va incorporer ces prescriptions dans une dynamique d'auto-organisation en les couplant avec une revendication d'identité de métier.

Le métier d'assistant(e)s généralement peu considéré et peu valorisé dans les organisations, a connu des évolutions lors de ses dernières années qui amènent de la complexité et un renouvellement des tâches. Trop souvent ces changements restent invisibles et ne sont pas repérés comme créateurs de valeur pour l'entreprise. Typiquement, au sein du groupe industriel enquêté, les assistantes ressentent une mise à l'écart, voire elles constatent le maintien de stéréotypes : « *on était restés dans une vision du métier un peu années 50 où les secrétaires avaient des jolis vêtements et elles battaient des cils* ».

« L'identité au travail est définie comme la façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes, l'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes, construisant des acteurs du système social d'entreprise » (Sainsaulieu, 2014). L'enjeu de l'identité au travail est donc la reconnaissance de soi par autrui. C'est dans le projet et les interactions sociales que le sujet va pouvoir affirmer son identité.

Les assistant(e)s de ce grand groupe industriel se sont donc senties oubliées dans les processus d'autonomie et de responsabilisation impulsés par le Top management mais directement impactées par les effets collatéraux des réorganisations successives associées. Elles ont alors pris conscience du rôle qu'elles pouvaient jouer en compensant leur faiblesse individuelle par la lutte collective (unité du groupe), c'est ce que désigne Sainsaulieu comme étant le *modèle communautaire ou fusionnel* dans lequel on trouve une forte solidarité, une approche communautaire et une identification horizontale, sous la bannière d'un leader (dépendance envers l'autorité). Pour Wenger, les membres de la communauté développent leur identité par le processus de participation, la négociation de sens et l'appropriation des objets de réification.

Ce collectif va donc révéler des capacités d'auto-organisation dans un contexte de nouvelles exigences prescrites d'autonomie, de responsabilisation et de réduction de coûts tout en les dépassant autour de la réinvention de leur métier d'assistant(e) et ce à travers des instances (artefacts et rituels) développant leur visibilité et compétences.

### ***4.3 Le rôle de la dynamique de travail dans l'émergence de compétences collectives***

Le collectif d'assistant(e)s de ce grand groupe industriel en s'auto organisant a créé de nouveaux apprentissages informels au travail que Wenger (1998) qualifie d'apprentissages

---

des supports variés, mais aussi des ateliers et des formations à destination de toute la chaîne managériale (autour des thématiques de management participatif, de responsabilisation, d'autonomie et de subsidiarité...) facilitant l'appropriation du projet.

## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

situés<sup>5</sup>. Le dialogue sur le travail entre pairs ou la négociation de sens selon la théorie de la CoP implique les personnes non seulement en tant qu'observatrices mais en tant que contributrices. Le dialogue sur le contenu du travail est fondé sur une identité commune autour du métier d'assistant(e), ouverte aux nécessaires évolutions, notamment l'introduction de la digitalisation des processus.

Les assistant(e)s se sont formés, et ont aussi pris l'initiative d'approfondir ce que pouvait apporter ces nouveaux outils dans l'évolution de leurs tâches et ont développé des savoirs collectifs situés, qu'elles ont mis au service des responsables et autres acteurs en difficulté dans l'appréhension de ces techniques.

Cette appropriation de nouveaux savoirs a contribué à accroître leurs compétences mais aussi leur légitimité et visibilité. Selon Wenger un processus d'apprentissage n'est possible que s'il est accompagné d'un processus de socialisation et d'un processus de création identitaire, d'où la performance des CoP en matière d'apprentissage (Lièvre *et al.*, 2016).

L'articulation avec les processus RH de l'entreprise se réalise dans le processus de responsabilisation qui intègre la montée en compétence, autrement dit, il est demandé au collectif d'assistant(e)s de contribuer à leur propre professionnalisation en partenariat avec le service ressources humaines qui recense les bonnes pratiques et les diffuse ensuite.

Cette dynamique est au cœur du processus de développement des compétences, en cela elle est vertueuse mais elle n'est pas sans écueils et nécessite du temps : « *On commence mais c'est un long chemin que nous devons prendre* » et des conditions propices à l'accès à l'autonomie : « (...) *le but c'est d'aller vers une forme d'autonomie complète* ».

## Conclusion

Cette communication fait suite à une enquête empirique longitudinale au sein d'une entreprise industrielle engagée dans une démarche de responsabilisation. Les matériaux analysés ici relatent l'expérience de transformation du métier d'un collectif de salariés spécifique, les assistant(e)s d'un service R&D. Pour rendre compte et éclairer la genèse et la dynamique de fonctionnement de cette équipe qui s'est auto-organisée et s'est emparée à sa manière de l'injonction de responsabilisation, nous nous appuyons sur la grille de lecture des CoP de Wenger (1998). Nous montrons ainsi que la notion de CoP est un véritable levier dont les responsables RH pourraient s'emparer afin d'améliorer le fonctionnement des équipes de travail. Le développement des CoP est un enjeu pour l'entreprise aujourd'hui dans le sens où cette forme spécifique d'organisation du travail semble favoriser la collaboration, l'initiative,

---

<sup>5</sup> Ce processus a récemment connu un regain avec l'introduction de l'AFEST (Action de Formation en Situation de Travail) dans la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 comme action de formation que les fonctions RH peuvent inscrire dans le nouveau plan de développement des compétences.

## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

l'autonomie ou encore la montée en compétences. Nos premiers résultats présentés et discutés dans cette communication corroborent cette intuition. Les fonctions RH semblent ainsi être en première ligne pour développer les CoP créatrices de richesse et de valeurs en termes d'apprentissages pour l'entreprise et les salariés.

Les premiers résultats retranscrits et discutés dans cette enquête nous semblent à la fois éclairants et prometteurs, néanmoins notre travail de recherche reste encore à ce jour inabouti. D'un point de vue théorique tout d'abord, nous pensons pertinent de recourir à d'autres cadres d'analyse pour rendre compte de la richesse et complexité de ces nouvelles formes d'engagement/ mobilisation de la main d'œuvre. En effet du point de vue de leur mode d'existence, elles s'appuient sur les nouvelles exigences prescrites d'autonomie et de responsabilisation tout en les dépassant. Elles revendiquent d'être visibles voire de constituer un exemple à suivre. Tout en ne contestant pas le pouvoir, elles introduisent la question de l'émancipation d'un groupe de subalternes absente semble-t-il de la théorie des CoP. Par ailleurs, sur le plan empirique, de nouveaux entretiens avec d'autres assistant(e)s de la communauté (ce collectif rassemble aujourd'hui 54 salariés) d'ores et déjà planifiés apporteront des éléments complémentaires justifiant les itérations inhérentes à notre processus de recherche.

### **Bibliographie**

- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données, in Y. Giordano (dir), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Caen, Editions EMS, coll. "Les essentiels de la gestion", p. 245-290.
- Amin, A., & Cohendet, P. (2004). *Architectures of knowledge: Firms, capabilities, and communities*. Oxford University Press on Demand.
- Amin, A., & Roberts, J. (Eds.). (2008). *Community, economic creativity, and organization*. OUP Oxford.
- Archier, G., & Sérieyx, H. (1984). L'entreprise du 3e type.
- Argyris, C. (1955). Leadership organisationnel et management participatif. *Le Journal des affaires*, 28 (1), 1-7.
- Baumard et Ibert (2014). Quelles approches avec quelles données ? in Thietart, R. A. *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Blanc, A., Drucker-Godard, C. & Ehlinger, S. (2014). Exploitation des données textuelles. in Thietart, R. A. *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Blumer, H. (1962). *Society as Symbolic Interaction in Human Behavior and Social Process*. Boston: Houghton Mifflin Rose, AM, Ed.

## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

Boyer, L., & Scouarnec, A. (2010). Quel management demain?. *Management Avenir*, (6), 227-230.

Campion, MA, Medsker, GJ et Higgs, AC (1993). Relations entre les caractéristiques des groupes de travail et l'efficacité : Implications pour la conception de groupes de travail efficaces. *Psychologie du personnel*, 46 (4), 823-847.

Chanal, V. (2000). Communautés de pratique et management par projet: A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. *M@n@gement*, p.1-30.

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris, La Découverte.

Cohendet, P., Roberts, J. & Simon, L. (2011). « Les communautés de pratiques : une introduction », *Gestion*, vol. 35, n°4, p. 31-35.

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. *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, coll.«Recherche (AGRH).

Courpasson, D., & Livian, Y. F. (1991). Le développement récent de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologie ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 1, 3-10.

Defélix, C., Oiry, E., & Klarsfeld, A. (2006). Nouveaux regards sur la gestion des compétences (No. Halshs-00084048).

De Vaujany F.X. (2006). « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Revue Management et Avenir*, n°9, 109-126.

Dewey, J. (1922). *Human Nature and Conduct. An Introduction to Social Psychology*. Londres: Allen and Unwin.

Dupuich F. (2011). "L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable", *Association de Recherches et Publications en Management*, n° 2011/2, vol.28, p.107-125.

Druker, P. F. (1954). *The praktik of menedgment*.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 3ème édition, Editions Pearson.

Getz, I., & Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY.

## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

Hlady-Rispa M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, Editions De Boeck Université.

Krohmer, C. (2004). Repérer les compétences collectives (une proposition d'indicateurs).

Le Boterf, G. (2015). *Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétences, les réponses à 100 questions*. Editions Eyrolles.

Le Boterf, G. (2011). *Apprendre à agir et à interagir en professionnel compétent et responsable*. Educ Permanente, 188(3), 97-112.

Lewin, K. (1947). *Frontières dans la dynamique de groupe : II. Canaux de la vie de groupe; planification sociale et recherche-action*. Relations humaines, 1 (2), 143-153.

Lichtenberger, Y., & Ughetto, P. (2016). *Une avancée pour parler du travail réel*. S. Fernagu Oudet et C. Batal. (R) *Evolution du management des ressources humaines : des compétences aux capabilités*, Presses universitaires du Septentrion, p. 101-110.

Lièvre, P., Bonnet, E., & Laroche. (2016), Etienne Wenger, in Burger, Hussler, Cohendet, *Les grands auteurs en management de l'innovation*, Edition EMS, p.427-448.

Loufrani-Fedida, S., Oiry, E., & Saint-Germes, E. (2015). *Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques*. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 17-38.

Marmorat, S., & Nivet, B. (2019). *Une PME peut-elle devenir un véritable incubateur d'innovation sociale ?* *Entreprendre Innover*, (2), 32-41.

Mebarki, L., & Oiry, E. (2011). *Les communautés de pratique, un nouvel instrument pour la GRH ?*

Michaux, V. (2005). *Compétences collectives et haute performance : apports théoriques et enjeux opérationnels*. *Revue de gestion des ressources humaines*, (58), 45-65.

Pellemans, P. A. (1999). *Recherche qualitative en marketing*.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence : Lessons From America's Best-Run Companies*, New York, Harper and Row.

Pichault, F., & Deprez, A. (2008). *A quoi sert la gestion des compétences ? De l'impact d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles*. *Revue de gestion des ressources humaines*, 70, 30-50.

Point, S. (2018). *L'analyse des données qualitatives : voyage au centre du codage*, in Chevalier, F. et al. (dir), *Les méthodes de recherche du DBA*, EMS Editions, p.262-282.

Retour, D., Picq, T., & Defélix, C. (2009). *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions* (No. Hal-02298130).

Sainsaulieu R. (2014). *L'identité au travail : Les effets culturels de l'organisation*. Paris, Presses de SciencesPo.



32<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH  
Paris, 13-14-15 octobre 2021

## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

Schön, D. (1983). *The reflective practitioner, How professionals think in action*, New York, Basic Books.

Taskin, L. (2012). *La déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux*. Saarbrücken :

Editions Universitaires Européennes.

Lorenz, E., & Valeyre, A. (2005). Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne. *Travail et emploi*, 102, 91-105.

Wageman, R. (1995). Interdépendance et efficacité du groupe. *Science administrative trimestrielle*, 145-180.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press.

Yin R.K. (2003), *Case study research, Design and Methods*, Third Edition, Applied Social Research Methods Series, Volume 5, Sage Publications.

Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence*, Paris. Editions Liaisons.