

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 60 (2002)  
**Heft:** 2: Développement durable : réponses technologiques suisses aux besoins environnementaux des pays émergents

**Buchbesprechung:** Recensions

**Autor:** [s.n.]

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

**Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

**Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## RECENSIONS

À propos de l'article :

**«Vous avez dit compétences collectives?» de Anne-Françoise RABASSE, paru dans l'ouvrage «Compétences en action» dirigé par Sandra BELLIER (éditions Liaisons, collection «Entreprise et Carrières», 2000).**

Par :

**Esther MERINO ARNEDO – chercheure, cheffe de projet au CCSO (Centre CIM de Suisse occidentale), Fribourg.**

L'étude de Anne-Françoise Rabasse, qui dure depuis six ans, analyse les conditions d'émergence des compétences collectives dans les entreprises qui utilisent fréquemment les technologies de l'information et travaillent plus volontiers en groupe, en particulier les ETDI, entreprises de traitement et de diffusion de l'information<sup>1</sup>.

Ci-dessous sont résumés les éléments saillants de cette étude qui semblent éclairer un certain nombre d'interrogations sur le fonctionnement des individus face aux problématiques posées par un environnement en mutation rapide et où le partage du savoir tient une place prépondérante. Il s'agit surtout d'une exploration de la dimension collective de la compétence, sans aborder de manière opérationnelle les moyens de gérer les compétences collectives.

Les compétences collectives ne reposent pas encore sur des certitudes théoriques, c'est un sujet qui est encore en émergence et en exploration. La notion de compétence collective est un concept en marche, non stabilisé, du fait que l'entreprise se bâtit en construisant ses propres compétences. Actuellement, les équipes de travail développent et utilisent les compétences collectives sans pouvoir bien les cerner.

Les nouvelles données économiques obligent les individus à collaborer davantage entre eux et à mettre en commun un certain nombre de compétences individuelles, objet de pôles de compétences collectives. Lié au développement de la société post-industrielle et informationnelle, aux évolutions des mœurs, aux cultures évolutives, aux éthiques, aux aspirations des hommes au travail, le concept de compétence évolue et se transforme de l'individuel au collectif.

### Définitions

Les organisations complexes « intelligentes » intègrent l'action individuelle, les interactions personnelles et les processus de décision comme variables d'action. Les compétences collectives dépassent la somme des compétences individuelles.

La compétence collective peut être définie comme étant « une combinatoire de savoirs différenciés mis en situation en vue d'atteindre un objectif commun ». (Rabasse, 1999).

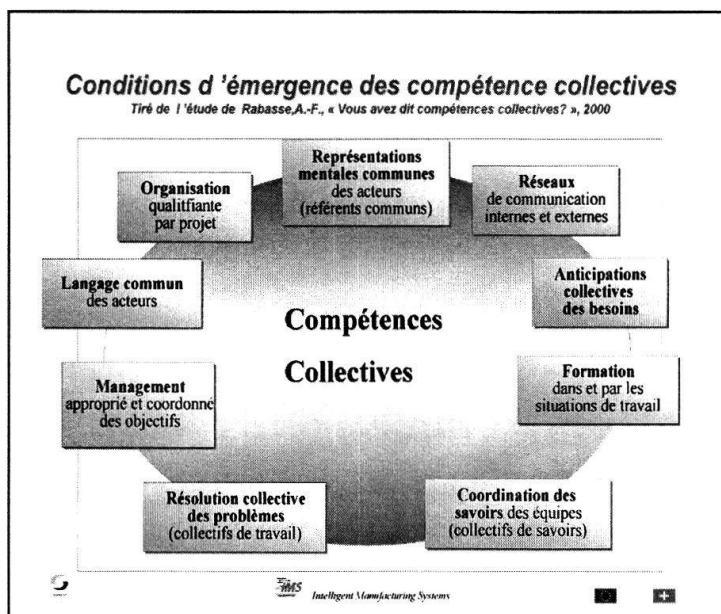
Ou comme : « L'intelligence pratique des situations événementielles » (Zarifian, 1995).

## Les conditions d'émergence des compétences collectives

Il y a intelligence collective lorsque l'on observe l'utilisation collective, au sein d'une entreprise, d'informations éparses détenues par différents individus au travail et que cette démarche vise à susciter un consensus d'action collective par le biais de processus cognitifs individuels et collectifs. Le cadre de l'élaboration d'une compétence collective s'inscrit dans la pluralité, dans la continuité des formations individuelles, dans l'ouverture des modes de pensée et d'action, dans les confrontations des points de vue et des échanges. Apprendre à coopérer, à travailler en équipes en vue d'atteindre un consensus, une identification commune des problèmes, sont au cœur de cette problématique. L'articulation, la mise en place de combinaisons adaptées aux résolutions des problèmes, la sollicitation de conseil à différents niveaux hiérarchiques, la mise en commun d'aides aux décisions, la confiance en l'autre, la foi en la réalisation et l'exécution de projets communs sont des éléments importants dans la définition d'un cadre d'élaboration d'une compétence collective.

Les compétences collectives toutes à la fois développent des savoir-faire spécifiques et favorisent la connaissance globale de l'entreprise. Au-delà des approches transdisciplinaires, les compétences collectives émergent et se développent au travers de relations, de liens et d'interprétations mentales communes des acteurs face aux situations de travail. L'usage des technologies de l'information et de la communication favorise l'émergence de compétences collectives. La mise en commun de compétences individuelles ou d'expertises est possible grâce à la micro-informatique, en réseaux, et aux logiciels de travail en groupe appelés «*groupeware*». Les compétences collectives qui s'acquièrent dans et par les situations de travail ne sont pas immuables. Elles se forgent dans et par l'action grâce à des apprentissages constants.

L'auto-organisation des acteurs dans les entreprises peut être définie comme la résultante des interactions avec leur environnement. L'action, et l'interaction, des individus les uns avec les autres et avec leur environnement est un point important dans la compréhension de l'émergence de la compétence collective en entreprise.



La société industrielle immatérielle dans laquelle nous vivons est une société informationnelle. Nos sociétés s'organisent en réseaux de pouvoir, en réseau de communication, en cellules indépendantes et pourtant communicantes les unes par rapport aux autres. Ces réseaux de communication jouent un rôle primordial quant au phénomène d'émergence des compétences collectives.

Les investigations de cette étude ont permis d'identifier neuf conditions d'émergence des compétences collectives qui sont résumées dans le schéma ci-contre :

## **Cadre organisationnel des compétences collectives et management**

Le cadre organisationnel de l'entreprise a une incidence prépondérante sur l'émergence de compétences collectives. La mise en place d'une organisation dans une entreprise dépend de multiples facteurs : l'activité principale, les relations sociales, la typologie des personnels, la gestion des ressources humaines, les stratégies, les structures mises en place, les réseaux communicationnels et opérationnels, le degré de spécialisation, le type de management. Notamment le développement des connaissances, particulières et générales, individuelles et collectives, est l'un des facteurs clés de tout processus organisationnel.

Des structures pyramidales, les décideurs passent à des structures en réseaux, espérant ainsi renforcer des liens relationnels entre les individus. Le choix d'organisations décentralisées, de structures en réseaux, de filialisations, amène à regarder différemment les liens entre les acteurs d'entreprises et leurs partenaires. Lorsque l'environnement est en évolution, les structures dites « souples » ou « horizontales » permettent une meilleure adaptation, privilégiant de meilleurs circuits de décisions.

Les compétences collectives apparaissent comme le point d'intersection des compétences individuelles et de l'organisation du travail. Les organisations qualifiantes organisées en réseaux d'équipes autonomes valorisent l'ensemble des compétences, dans la mesure où elles les stimulent, les « interfertilisent », les font interagir les unes avec les autres. Les nouvelles données mondiales technologiques et économiques redéfinissent les normes de productivité des entreprises et, de fait, leur organisation. De nouvelles organisations qualifiantes apparaissent qui mettent en œuvre des synergies de compétences. Conduire un changement technologique en entreprise se traduit parallèlement par un changement organisationnel. L'utilisation accrue des technologies de l'info-communication « aplatit » la structure des entreprises : diminution des niveaux hiérarchiques de l'encadrement, extension de l'information et donc des contrôles. Comme corollaire, on constate une diminution des cadres intermédiaires. Face au développement croissant des technologies de l'info-communication dans ces organisations qualifiantes, le rôle de l'encadrement évolue. Pour faire fonctionner les nouvelles organisations du travail, l'encadrement doit veiller au développement des compétences de ses collaborateurs, adapter les organisations afin qu'elles soient cohérentes avec les compétences disponibles, faciliter les progrès technologiques, aménager des procédures de contrôles pour mieux maîtriser les effets de feed-back et maintenir un dialogue social permanent. L'encadrement se voit confier le développement de la gestion de projets et des performances des équipes : compétences individuelles mais aussi collectives. Cette redistribution des rôles modifie les relations hiérarchiques, favorise les capacités d'initiative et la prise de responsabilité des collaborateurs.

La logique de poste « éclate ». Le travail d'encadrement se modifie en fonction des individus et de l'extension de ses possibilités. Cette évolution du rôle du management revêt un aspect culturel tangible car elle remet en cause l'identité professionnelle et sociale.

## **Conclusion**

L'adhésion de tous les acteurs d'entreprise à une réflexion stratégique permet l'amélioration globale des systèmes entrepreneuriaux capables d'appréhender rapidement les situations, de les anticiper et de faire émerger des compétences collectives. Face à la déstabilisation actuelle des

régulations sociales, l'entreprise doit porter toute son attention sur la compréhension des identités des acteurs, être à l'écoute de leurs problèmes, les accompagner dans l'élaboration de leurs formations et compétences, capitaliser les savoirs, explorer les capacités de chaque individu pour mieux les développer, dynamiser sa politique sociale en favorisant des espaces de liberté et d'expression collective, conduire le changement en accompagnant les individus dans leurs apprentissages quotidiens professionnels et culturels. L'entreprise contribue à développer l'intelligence collective en mettant en place des réseaux de régulations et de contrôles adaptés aux problématiques des groupes de travail. Il s'agit d'apprendre à passer de la logique de qualifications à la logique de compétences, de la dépendance à celle de l'autonomie, d'un déterminisme dans ces modes de gestion des ressources humaines à une souplesse de compréhension quant aux acquisitions de connaissances, ainsi qu'à leurs transferts. La reconnaissance des individus passe par l'évaluation de leurs compétences, d'où l'importance du concept de compétences collectives au sein des équipes de travail.

Enfin la gestion des compétences collectives devrait permettre aux entrepreneurs d'intégrer en amont (recrutement) cette dimension nodale, d'accroître la productivité de l'entreprise, de consolider, voire d'améliorer, l'intérêt des hommes au travail (responsabilisation, autonomie croissante...) et, de fait, ralentir leur turn-over.

<sup>1</sup> ETDI = entreprise de traitement et de diffusion de l'information, par ex. des sociétés qui fabriquent des logiciels et les intègrent, des sociétés de conseil qui font de la prestation de conseil et de l'assistance technologique (Anderson, KPMG, Bossard,...), les intégrateurs et les constructeurs qui sont susceptibles de vendre des solutions clé en main (Bull, IBM, Alcatel, ...), des opérateurs qui sont en mesure d'opérer des offres de service complètes (France Télécom, Siris, ...).

\* \* \*

À propos de l'ouvrage :

**«Dominations ordinaires. Exploration de la condition moderne» de Danilo MARTUCELLI (Éditions Balland, collection « Voix et Regards », sept. 2000).**

Par :

**Vincent CALVEZ - Groupe ESSCA, Angers -, et Alain Max GUÉNETTE – HEG de Neuchâtel.**

Renvoyant à des analyses de sociologie générale, l'ouvrage de Danilo Martuccelli fait partie des rares textes récents consacrés à l'étude de la domination. Sa spécificité revient à analyser les dominations comme des états et des épreuves différenciées, plutôt que comme de l'exploitation et des contraintes. Dit autrement, il les appréhende comme des situations vécues qui ne se laissent pas saisir par une pensée globale.

Martuccelli juge donc insatisfaisantes les perspectives classiques. En effet, il lui paraît aussi vain d'avancer que l'expérience des acteurs est le résultat de la volonté de la domination des couches sociales supérieures, que d'étudier la domination essentiellement par le biais de l'action collective ou des mouvements sociaux. Entre ces deux extrêmes que constituent l'imposition et la résistance, il y a un univers fait d'un ensemble d'états et d'épreuves différenciées de dominations, à l'intérieur desquels et à travers lesquelles les individus sont confrontés à des expériences dont on n'arrive

jamais clairement à savoir qui en est responsable ou à qui elles profitent. C'est ce contexte historique inédit de positions sociales fluctuantes que l'analyste de la condition moderne ne peut rattacher ni à un lieu ni à un groupe, que le sociologue se doit pourtant d'affronter méthodologiquement selon Martuccelli. Un contexte où les rapports structurels de domination existent toujours bel et bien, mais ils ne font plus système.

L'auteur s'emploie au début de son ouvrage à pointer les limites de sept approches traditionnelles de la domination parmi lesquelles celles par le pouvoir, les classes, l'idéologie, etc. Prétendant mieux rendre compte de la subjectivité des acteurs à l'intérieur d'une consistance spécifique propre à la condition moderne, il introduit ensuite la notion d'« élasticité » de la vie sociale. La prise en compte de ce concept qu'il approfondit dans le chapitre le plus théorique de l'ouvrage - analyser les faits sociaux à travers le concept d'élasticité de la vie sociale, plutôt que d'analyser la société de façon globale et totalisante -, le conduit à construire des outils les plus ouverts et souples possible. Il en explore longuement quatre : l'initiative, la protection, la dévolution et les coupures du réel, qui sont autant de grammaires permettant d'interpréter les situations de dominations dans la réalité moderne. L'idée de l'auteur revient toujours à laisser voir la marge des actions possibles dont les acteurs disposent, tout en tentant d'éclairer les contraintes devenues de plus en plus obscures. L'initiative, par exemple, est un outil qui permet de signifier qu'à l'intérieur des situations de domination, les individus ont toujours des marges d'action plus ou moins importantes.

Reprenons un exemple relativement banal pris dans l'industrie. Lorsque dans les années 70, les gestionnaires industriels se sont aperçus qu'une organisation du travail trop contraignante ne donnait pas de bons résultats en matière de productivité, ils se mirent à tout faire pour permettre la créativité des ouvriers en faisant appel à la polyvalence et en encourageant la prise d'initiative. Cette incitation n'empêchait certes pas la surveillance, voire le souci constant de réduire l'autonomie des salariés. Néanmoins, ces derniers ont continué de prendre de nouvelles initiatives afin de mieux contrôler leur propre travail. Martuccelli illustre ici le fait que les salariés, en intériorisant les nouvelles formes de domination, se donnent des marges de manœuvre plus ou moins importantes. Bien d'autres illustrations sont développées dans l'ouvrage; par exemple celle liée à l'idéologie de la responsabilisation qui n'opère plus de l'extérieur, mais qui est intériorisée par les salariés pour travailler à leur employabilité.

Au fond, bien que la condition des individus contemporains est difficile puisqu'ils doivent en quelque sorte affronter une hydre à plusieurs têtes, les marges de manœuvre sont, paradoxalement, en même temps plus ouvertes. Précisément, plutôt que de reconnaître ces marges comme une tactique de désespoir du dominé, ou comme un élément des bribes de contestation héroïque future de l'acteur historique comme cela a souvent été fait jusqu'aujourd'hui, Martuccelli propose de l'interpréter en dehors de ces conceptions, héroïque ou misérabiliste. Pour réaliser ce projet, il se tient à égale distance d'une appréhension des dominations ordinaires qui donne un rôle prépondérant à l'acteur ou aux structures sociales, considérant ces deux voies comme autant d'impasses.

Deux enjeux majeurs se dégagent finalement de l'ouvrage de Martuccelli. Le premier, d'ordre moral, est lié à la capacité d'appréhender la solidarité dans un monde où l'on est soumis à des images de distanciation, de différenciation de toutes sortes : Nord/Sud, hommes/femmes, etc. Ce type de situations semble dangereux à l'auteur dans la mesure où on risque de bâtir à l'heure de la mondialisation une solidarité strictement basée sur une empathie de la souffrance humaine de l'autre. Or, avance-t-il, aucune solidarité ne peut se construire sur une similitude aussi vague. Pour



produire une solidarité qui soit un levier réel pour l'action, il est nécessaire que les individus soient capables de ressentir leurs situations sociales comme étant semblables analytiquement à celles qui sont ressenties par les autres. C'est la raison essentielle qui fonde Danilo Martuccelli à produire une analyse de la condition moderne en proposant une grammaire des dominations ordinaires.

Le deuxième enjeu, d'ordre méthodologique, renvoie aux impasses mentionnées plus haut. L'accent mis sur les structures participe la plupart du temps de l'évacuation du conflit – notamment chez Weber où les conflits, quoique permanents, sont périphériques –, voire du sujet – par exemple, monopolisation de l'initiative historique par le système chez Habermas. Quant à l'accent porté sur l'individu, dans ses versants tragique, sartrien, ou optimiste, boudonien, il favorise la négation de la dimension consciente de l'histoire. Finalement, Martuccelli s'oppose autant aux approches micro sociologiques au caractère par trop partiel, qu'aux agirs de type communicationnel. Pour tout dire, c'est une théorie de l'agir conflictuel que nous propose l'auteur des *Dominations ordinaires*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> On peut également prendre connaissance du précédent magistral ouvrage de Paulo Montricelli, intitulé «Scociologies de la modernité», (Coll. Folio-Gallimard).

\* \* \*

À propos de l'ouvrage :

**«L'appréciation du personnel : mirage ou oasis ? de George TRÉPO, Nathalie ESTELLAT et Ewan OIRY (Éditions d'Organisation 2002).**

Par :

**Alain Max GUÉNETTE et Magalie MOSER – Haute école de gestion de Neuchâtel.**

Parce qu'il permet de procéder à l'individualisation des salaires, l'outil dit d'appréciation du personnel est difficilement contournable. Support décisionnel pour les managers, il marque aussi le moment où les managés peuvent se sentir écoutés et reconnus. Sa mise en pratique peut néanmoins poser des difficultés que les auteurs de cet ouvrage s'attachent à circonscrire et dépasser.

Les deux premiers chapitres mettent en lumière certaines d'entre ces difficultés - pertinence des indicateurs notamment -, et pointent un certain nombre de paradoxes repris et développés dans le troisième chapitre. Les dits expriment principalement la tension entre les rôles de « juge » et de « coach » joués par les managers, ainsi que la contradiction entre des jugements individualisés et le souci de performances au niveau collectif. Dans un quatrième et dernier chapitre, les auteurs tracent des pistes d'amélioration. Cet ouvrage est intéressant bien qu'il ne mette pas suffisamment l'accent, selon nous sur les différents contextes dans lesquelles peuvent être instrumentalisés l'AP.

Il nous semble que l'on ne ramènera jamais assez la mise en place d'une appréciation du personnel aux questions du pourquoi évaluer, évaluer quoi, par qui, à travers quelles procédures et dans quel contexte organisationnel ? Questions basiques devenues particulièrement cruciales à l'heure où l'individualisation des salaires - salaires au mérite - s'impose comme « *One Best Way* » jusque dans les structures organisationnelles les plus traditionnellement bureaucratiques... au risque de mettre à mal la coopération!

\* \* \*