

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	63 (2005)
Heft:	2: Le défi démographique, facteur d'innovation ; Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la femme, le pouvoir et l'éthique
Artikel:	La compétence collective
Autor:	Retour, Didier / Krohmer, Cathy
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-141669

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: 02.02.2026

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

LA COMPÉTENCE COLLECTIVE

DIDIER RETOUR

CATHY KROHMER

ESA/IAE Grenoble, CERAG UMR 5820

INTRODUCTION

La gestion des compétences occupe le devant de la scène en gestion des ressources humaines (GRH) depuis maintenant de nombreuses années permettant de souligner l'importance pour une entreprise de clarifier ses choix en matière de gestion des compétences individuelles, collectives, organisationnelles et environnementales¹ compte tenu de l'importance des enjeux liés à chaque niveau (Retour, 2005).

Le présent article concerne la compétence collective qui jusqu'à présent n'a pas suscité autant de contributions que les trois autres niveaux. Ceci peut paraître paradoxal. En effet, comme nous allons tenter de le démontrer dans la suite du développement, il s'agit d'un maillon essentiel de la gestion des compétences en lien direct notamment avec les compétences individuelles et organisationnelles.

Ce paradoxe s'explique en première analyse par le fait que le passage d'une gestion des ressources humaines basée sur les compétences requises (à travers les exigences du poste, de l'équipe ou de la stratégie) à un management des salariés fondé sur les compétences mobilisées ou détenues (par les individus, le groupe de travail ou l'organisation) est un énorme chantier qu'il convient de piloter graduellement.

Les directions ont focalisé leurs efforts dans un premier temps sur la gestion des compétences individuelles avec la mise en place de référentiels de compétences (ANACT, 2004) et l'adaptation des principaux outils de la GRH (recrutement, évaluation, rémunération...) à cette nouvelle logique (Roger, 2004).

Plus timidement, un nombre très limité d'entreprises ont entrepris des démarches en vue de réfléchir à une approche de la stratégie fondée sur les compétences clés.

Beaucoup plus rares encore sont les organisations qui ont affiché clairement leur volonté de déployer des efforts spécifiques afin de faire progresser leurs compétences collectives. Les actions engagées ont porté jusqu'à présent sur la mise en place d'organisations au fonctionnement plus collectif (unité élémentaire de travail, équipe à responsabilité élargie...). Le sens de ces actions a été cependant largement brouillé par le développement, au même moment, de l'individualisation des pratiques de GRH (Retour, 1998).

Dans ce contexte, l'objectif de ce document est de faire le point sur le concept de compétence collective (CC) en soulignant qu'il devrait recevoir à l'avenir davantage d'attention de la part des dirigeants d'entreprise car non seulement il importe d'améliorer la performance collective au sein des entreprises mais de plus une meilleure gestion des CC constitue un effet de levier puissant pour développer les compétences individuelles et organisationnelles. A cette fin, nous présentons les caractéristiques essentielles de la CC en examinant dans une pre-

mière partie les définitions du concept (§1.1.) et ses principaux attributs (§1.2.). Ensuite, nous nous intéressons au management des CC en portant notre attention sur les sources potentielles de création de CC (§2.1.) et sur les résultats attendus d'une meilleure gestion des CC (§2.2.).

I LES CARACTÉRISTIQUES DE LA CC

1.1 Définitions

Le tableau n°1 de la page suivante présente des définitions de la CC proposées par plusieurs auteurs.

A la lecture de ces différentes contributions, il apparaît que la compétence collective revêt deux acceptations différentes et complémentaires.

La première fait clairement référence à un savoir-faire opérationnel propre à un groupe et lui permettant de réaliser une performance hors de portée d'un individu seul ou supérieure à la seule addition des compétences individuelles. Ces compétences se développent le plus souvent au sein de collectifs de travail, pérennes ou temporaires. Nous y reviendrons ultérieurement.

La seconde acceptation renvoie au constat que les personnes travaillant au sein de groupes ou échangeant avec d'autres personnes proches de leurs activités professionnelles lors de l'exercice même de leurs travaux ou lors de réunions formelles ou informelles vont créer une compétence collective dont la traduction opérationnelle se concrétisera lors d'actions menées individuellement.

Dans les deux cas, la CC transcende la compétence individuelle. Afin d'affiner l'analyse, examinons maintenant les principaux attributs de la CC.

1.2 Les attributs de la CC

Nous distinguons ici quatre attributs essentiels constitutifs de la compétence collective - le référentiel commun, le langage partagé, la mémoire collective, et enfin l'engagement subjectif - en ayant à l'esprit que les frontières entre les attributs, les sources et les résultats attendus de la CC (les deux derniers points seront abordés ultérieurement) sont parfois délicates à tracer et peuvent être questionnées.

Le référentiel commun

Comme le souligne Leplat (2000), l'action collective qui exige la coordination des activités individuelles, nécessite que les membres du groupe disposent d'une représentation de référence dite référentiel commun. Ce référentiel s'élabore en fonction des informations détenues par les membres du collectif (Troussier, 1990). Un tel référentiel n'est pas le résultat d'une addition de représentations individuelles, mais bien un patrimoine (plus ou moins) partagé résultant d'un véritable «travail» d'élaboration collective (Veltz et Zarifian, 1994). Ainsi, le référentiel opératif commun peut être caractérisé de la façon suivante (Leplat, 1988): il est opératif au sens où il est construit pour servir la préparation et la réalisation de l'action projetée. Il permet à la fois une communauté des buts visés et une adéquation des actions (Savoyans cité par Navarro, 1984). Il est donc éphémère et transitoire (De Terssac et Chabaud, 1990); il est ensuite élaboré en commun par ceux qui sont impliqués dans la préparation et la réalisation de l'action. Il résulte d'une confrontation (De Terssac et

Auteurs	Définition
De Montmollin (1984)	Sans tomber dans le mythe du « travailleur collectif », on peut faire l'hypothèse d'une compétence collective, et de sa genèse, lorsqu'au sein d'une équipe les informations s'échangent, les représentations s'uniformisent, les savoir-faire s'articulent, les raisonnements et les stratégies s'élaborent en commun. Cette compétence collective ne supprime bien entendue pas, mais suppose au contraire des compétences individuelles complémentaires.
Nordhaug ¹ (1996)	Les compétences collectives sont « composées des connaissances, de capacités et du code génétique d'une équipe ». Les connaissances sont des informations spécifiques sur le sujet ou le domaine. Les capacités représentent des aptitudes spécifiques permettant d'effectuer une tâche. Le code génétique recouvre les opportunités et les limites intrinsèques à l'équipe dès sa conception et qui restent indépendantes des connaissances et des compétences de l'équipe.
Wittorski (1997)	Démarche collective et coopérative de résolution de problèmes par l'analyse critique du travail.
Dejoux (1998)	ensemble des compétences individuelles des participants d'un groupe plus une composante indéfinissable, propre au groupe, issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci.
Dubois et Retour (1999)	Capacité d'un collectif d'individus au travail à inventer en permanence son organisation bien au-delà de la seule déclinaison d'un schéma d'ensemble formalisé par les règles organisationnelles.
Pemartin (1999)	Savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité et de la mise en <u>synergie</u> de compétences individuelles dont elle n'est pas la somme.
Dupuich-Rabasse ² (2000)	Une combinatoire de savoirs différenciés mis en œuvre, afin d'atteindre un objectif commun dont les acteurs en entreprise ont des représentations mentales communes et de résoudre ensemble les problèmes.
Ghulion et Trépo (2000)	Ensemble de connaissances (apprises et formalisées) et de savoirs (tacites et explicites) engagé dans un processus de production, agissant dans une organisation. La CC est composée des produits de l'interaction des individus de même métier ou de métier différents. Elle est le résultat de la rencontre entre l'organisation et l'environnement au travers de l'interprétation qui crée et définit un langage et un mode de coordination entre les personnes.
Amherdt et al, 2000	Ensemble des savoir-agir qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources.
Bataille (2001)	capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls.
Michaux (2003)	Savoirs et savoir-faire tacites (partagés et complémentaires) ou encore d'échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la « capacité répétée et reconnue » d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions.

¹ Cité par Dejoux (2001)² Cité par Dupuich-Rabasse et Trépo (2002)

Tableau 1 : les définitions de la CC

Chabaud, 1990) des représentations des membres du collectif. Il s'agit d'un compromis (Troussier, 1990); il est élaboré par une mise en commun des compétences de chacun. D'autres spécialistes parlent d'images opératives communes ou encore de répertoire d'actions situées pour reprendre une expression de M.C. Combes inspirée de Thevenot qui renvoie à un accord sur ce qu'il convient de faire pour la finalité poursuivie, sur les moyens à utiliser, sur les capacités et les engagements des personnes de l'équipe et sur le partage des efforts (Combes, 2004).

Le langage partagé

Un langage commun ou encore langage opératif commun (Falzon, 1991) se réfère au fait que les membres d'un groupe de travail élabore un vocabulaire et un «dialecte» particulier, propre à cette équipe, permettant de «converser à mi-mots, de lire entre les lignes, de gagner du temps dans l'énonciation abrégée, d'éviter commentaires et explications» (Le Boterf, 1994). Ce langage permet à la fois aux membres du groupe de forger sa propre identité et de se distinguer des autres collectifs. C'est aussi une base d'économie des coûts de transaction.

La mémoire collective

La mémoire collective se décompose de la façon suivante (Girod, 1995): la mémoire déclarative collective non centralisée; la mémoire procédurale collective non centralisée; et la mémoire collective de jugement. La mémoire déclarative collective non centralisée repose sur l'acquisition de savoir auprès d'un autre individu ou sur la création d'un nouveau savoir par l'interaction. La mémoire procédurale collective non centralisée provient d'une confrontation de savoir-faire de deux ou plusieurs individus au cours d'un travail accompli en commun. Le savoir-faire commun, très implicite et différent de la simple somme des savoir-faire individuels, est utile à la réalisation de la tâche et reste maîtrisé par les individus ayant participé au travail. Enfin, la mémoire collective de jugement est l'ensemble des connaissances issues de la confrontation des mémoires de jugements individuelles. Face à un problème complexe qu'ils n'arrivent pas à résoudre seuls, les individus confrontent leurs interprétations du problème, pour arriver, par le biais de discussions, à une interprétation commune, généralement différente de l'interprétation initiale de chacun des individus.

L'engagement subjectif

Portés par des communautés d'action, les salariés doivent faire face aux aléas, rendre des arbitrages, prendre des décisions requises par l'incertitude quotidienne due aux comportements des clients et à la nature collective de la performance (Combes, 2004, Segrestin, 2002). Les salariés prennent dans l'exercice de leur travail des initiatives, dont ils répondent: ils en sont responsables. Cette prise d'initiative qui suppose une certaine autonomie, et la responsabilité de l'acte, constituent le cœur de la compétence (Zarifian, 2002).

Après avoir examiné plusieurs attributs caractéristiques de la CC, il convient maintenant d'analyser le management des CC (II) en réfléchissant aux éléments individuels, collectifs, organisationnels permettant de créer et de développer des CC (2.1) et en présentant ensuite les résultats attendus des CC.

II LE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES COLLECTIVES

2.1 Les sources de création de CC

L'analyse montre que les sources de création de CC sont nombreuses et variées. Nous examinerons ici successivement le capital des compétences individuelles, la composition des collectifs de travail, les interactions affectives, formelles, informelles et leur confrontation, la coopération, le style de management et les leviers d'action propres à la gestion des ressources humaines.

Le capital des compétences individuelles

En premier lieu, - faut-il le rappeler? - les CC dépendent des compétences individuelles détenues par chacun des salariés formant le groupe ou le collectif considéré. Cette remarque n'est pas aussi triviale qu'il n'y paraît. Ainsi, dans une recherche sur le développement des CC qui s'appuie sur l'expérience d'une équipe de handball, Thierry Picq (2004) relate le propos suivant de Daniel Constantini, entraîneur de l'équipe de France: «quand vous travaillez vos séances d'entraînement, vous avez l'impression de développer les points forts de l'équipe. Mais en fait, vous développez les points forts des individus qui composent l'équipe (...). Un entraîneur qui a compris cela, fait avant tout de la gestion individuelle, et construit la force de son collectif sur les talents en présence, une fois qu'ils sont clairement identifiés et solidement affirmés». Plus le capital des compétences individuelles mobilisables est important, plus a priori il existe des opportunités de création et de développement des CC.

La composition des équipes ou des collectifs de travail.

Tout manager ayant la possibilité de choisir les membres de son collectif qu'il soit entraîneur, responsable de formation continue ou chef de projet sait qu'il doit porter la plus grande attention à la composition de son groupe en vue de faire émerger la plus grande valeur ajoutée collective possible. L'attention porte autant sur les compétences individuelles des membres de l'équipe que sur leurs personnalités. Il s'agit ici de trouver la combinaison la plus harmonieuse des talents en assemblant des profils et des expériences variés compatibles avec les personnalités de chacun!

Les interactions affectives

A nouveau, l'analogie avec le sport permet d'éclairer le propos: «comme dans les équipes sportives, le facteur «affectif» interviendra très fort, comme condition de la compétence collective: ce n'est que dans la mesure où les équipiers se sentiront à l'aise dans l'équipe, qu'ils auront plaisir à faire ensemble ce qu'ils font, qu'ils pourront valoriser un vécu commun, qu'ils développeront une image positive de leur groupe, que l'investissement dans une compétence collective sera forte» (Le Boterf, 1994). Le facteur affectif permet la constitution d'une communauté. Il convient cependant de trouver ici le juste équilibre car comme le souligne très justement Pemartin (1999), «trop de communauté peut, en effet, déboucher sur la certitude, sur la conviction que les manières de faire utilisées sont les seules possibles. Il faut de la dissonance dans un système pour qu'il évolue, mais qu'elle soit associée à des convergences représentatives pour ne pas provoquer l'éclatement».

Les interactions formelles²

Avec les unités élémentaires de travail, les équipes à responsabilité élargie, les groupes pro-

jets, les structures en réseau, etc. l'objectif est de mettre en contact direct et en situation de responsabilité conjointe toutes les compétences qui, dans le système « traditionnel », interviendraient séparément ou successivement (Segrestin, 1992). La mise en place de telles structures formelles, responsabilisante et impliquante, s'appuyant délibérément sur la dynamique collective par la constitution de groupe à taille humaine ouvre potentiellement la voie à l'émergence de nouvelles CC. On notera ici que les groupes à composition temporaire (équipe projet) auront par essence plus de difficultés à disposer du temps nécessaire pour faire émerger une CC. De plus, indirectement ces collectifs temporaires posent la question indirecte et délicate du transfert des CC d'un groupe à l'autre.

Les relations informelles

Au-delà des CC issues des relations formelles au sein de ces structures, des constructions sociales s'établissent sur des engagements progressifs informels et coopératifs (Mc Grath, 1984) qui créent et stabilisent certaines formes de compétences collectives partagées. Cela suppose du temps. Ces processus ne peuvent pas être instantanés. Les habitudes, les routines et les coutumes collectives qui permettent le développement de nouvelles CC se construisent et se négocient dans le cadre de ces interactions quotidiennes informelles. A travers de multiples transactions, de nombreux contenus sont échangés dans les groupes de travail informels. En construisant ainsi leur univers social, les membres de ces groupes informels influencent les manières d'être, de penser, de raisonner, d'interpréter la réalité et d'agir (Levine, Moreland, 1990).

L'interaction entre les échanges formels et informels

La CC ne se crée pas seulement au sein de structures formelles et informelles. La nature des interactions et des influences réciproques entre ces deux mondes participe, à sa façon, à l'émergence de la compétence collective. La configuration organisationnelle élaborée par les dirigeants interfère sur les marges de manœuvre laissées au fonctionnement informel. De manière réciproque, les relations informelles et la dynamique de groupe créées au fil du temps vont restreindre ou amplifier les contraintes et les zones de liberté laissées par la structure formelle. Ainsi, selon cette analyse, les CC ne s'élaborent pas uniquement dans le cadre de règles de contrôle ou autonomes mais elles émergent également de l'interaction des structures et des acteurs.

La coopération

Il ne suffit pas que des salariés au sein d'une équipe de travail formelle ou d'un groupe informel communiquent ou interagissent pour développer des CC. Celles-ci augmenteront d'autant plus vite que la coopération existe parmi les participants. A juste titre, Philippe Zarifian propose de distinguer une version « pauvre » de la coopération qui repose simplement sur une meilleure coordination (au sens de « ordonner ensemble ») des actes de travail d'une version « riche », où il s'agit bien « de travailler ensemble, de développer tout un espace d'intersubjectivité, c'est-à-dire une compréhension réciproque et des accords solides sur la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer, l'identité des objectifs, le sens donné aux actions et la convergence des mobiles des individus qui agissent ensemble (qui est beaucoup plus que la simple convergence des actes) » (Zarifian, 1995). Comme le souligne opportunément Le Boterf (1994), « ces pratiques de coopération n'exclut pas les tensions ou

les conflits mais inclut la capacité collective de les traiter et de les considérer comme normaux». A ce stade, D. Pemartin attire notre attention sur le fait qu'une zone de recouvrement suffisante entre les objectifs de chaque salarié et ceux du groupe et de l'organisation doit exister. «Lorsqu'il n'y a pas d'articulation entre les divers projets des uns et des autres, la coopération est illusoire. Le savoir coopérer entretient des relations avec les caractéristiques de l'individu, mais il est plus souvent la traduction d'un vouloir-coopérer: il est alors la conséquence de l'existence d'intérêts communs, d'objectifs identiques, suffisamment valorisés, entre les participants, pour générer des conduites orientées vers le même sens» (Pemartin, 1999). Cette remarque permet d'insister sur la distinction essentielle à nos yeux entre coordination et coopération, cette dernière s'appuyant sur une démarche volontaire des acteurs (Picq, Retour, 2001).

Le style de management

Au-delà de ces facteurs précédemment présentés, d'autres caractéristiques vont interférer sur la création et le développement de CC. Il s'agit notamment de connaître comment l'organisation appréhende l'autonomie et la prise d'initiative des membres du groupe. En particulier, quelle sera son attitude devant l'erreur ou/et le succès du groupe: les membres seront-ils sanctionnés et comment le seront-ils? Ainsi, le droit à l'erreur est-il oui ou non reconnu, de quelle manière et quelle est l'attitude du management face à l'erreur ou à l'échec? Daniel Constantini déclare à ce sujet: «On est en échec quand on a perdu sans exprimer totalement ce qu'on est capable de faire, et sans être capable de comprendre pourquoi on a perdu. On ne peut réussir qu'en se trompant et en analysant ses échecs. (...) L'erreur n'est pas grave, mais je vous demande de changer d'erreur à chaque fois» (in Picq, 2004).

Il revient aussi au management d'une organisation de permettre aux membres de groupes de pouvoir se situer par rapport aux contributions d'autres groupes de l'entreprise ou à des acteurs extérieurs (clients, fournisseurs, concurrents ...). Comme le souligne M.C. Combes, il faut prêter une grande attention à l'activité des collègues, œuvrer ensemble pour une finalité commune, connaître l'ensemble du processus de production, avoir une idée des compétences voisines des siennes et converser avec. Le travail intègre la conduite des relations aussi bien avec les clients qu'avec les collègues, ainsi que la compréhension des événements (Combes, 2004). Le rôle des dirigeants et de la hiérarchie est fondamental à ce stade. Le groupe, pour accroître son capital de CC, doit en outre clairement partager un projet commun qui lui permet de finaliser le développement de CC et de lui donner un sens (Picq, 2004). Le collectif se doit d'avoir «une communauté directe d'objectif». Le management attribue un certain objectif à atteindre. Cet objectif doit être clair, précis et accessible et l'atteinte de cet objectif doit par la suite être valorisé par le management (Everaere, 1999). Il s'agit d'éclairer ici le sens et la finalité de l'activité collective considérée (Combes, 2004). Seule une communication issue de la direction et des membres de la hiérarchie à l'attention des salariés permet à ce stade d'apporter les clarifications et les repères indispensables.

Les leviers d'action propres à la GRH

La GRH a un rôle certain à jouer dans le développement de CC. Tout d'abord au moment des phases de recrutement, l'entreprise doit s'assurer que les candidats susceptibles d'intégrer l'entreprise partagent les valeurs collectives souhaitées par les dirigeants. Ensuite, lors

des procédures d'évaluation des performances des salariés, les spécialistes des ressources humaines doivent être vigilants à mentionner formellement parmi les critères guidant les managers dans leurs appréciations, des éléments comme la coopération, l'échange d'informations, le transfert de savoir-faire, etc. Ensuite, les formules servant de base au calcul de la rémunération peuvent contenir explicitement des facteurs relatifs à la performance collective et même éliminer tout élément attaché à la performance individuelle renforçant ainsi le message d'une volonté de coopération entre les membres du personnel (Avenier, 2004). Mais c'est sans doute lors de l'élaboration d'actions de formation que les effets sur le développement de compétences collectives peuvent être les plus importants. Il y a tout d'abord les mécanismes attachés à la mise en œuvre d'organisations qualifiantes où doit se concrétiser la volonté de donner aux équipes les espaces d'autonomie et de prise d'initiatives, bases d'opportunités pour créer de nouvelles compétences. Ensuite, en s'inspirant des résultats des travaux de Wittorski (1997), des groupes d'analyse du travail tel que réalisé par les salariés, sont là aussi des vecteurs potentiels de construction de nouvelles CC en privilégiant les situations de réflexion collective de travail (Le Boterf, 1994). A partir d'une recherche conduite au sein d'une PME québécoise par Wittorski, deux processus de production de compétence collective sont identifiés et rattachés aux travaux d'Argyris et Schön sur l'apprentissage organisationnel. Le premier est un «processus de partage de formes de pensée individuelle sur le travail dans le sens où il s'agit de mettre à jour, d'expliciter non seulement les façons de faire le travail, mais aussi les façons de le voir». Il s'apparente à un apprentissage en simple boucle. Le second processus correspond à «l'élaboration d'une pensée collective nouvelle» issue de questionnements réciproques qui conduisent à de nouvelles façons de parler du travail et de le voir. L'auteur fait ici l'hypothèse d'un apprentissage en double boucle. Avec cette référence à l'apprentissage individuel et collectif, nous sommes à la limite entre source de création de CC et résultats attendus.

2.2 Les résultats attendus

Le premier résultat attendu d'une gestion des CC est évidemment l'amélioration de la performance collective du groupe considéré. Une meilleure performance peut se traduire par une efficience ou une efficacité accrue, une qualité supérieure, un élargissement du champ des actions conduites par le collectif, etc. En d'autres termes, une plus grande capacité à résoudre les problèmes rencontrés par l'entreprise et qui ne peuvent pas être traités individuellement. Ces savoir-faire résultent, nous l'avons vu précédemment, d'une combinaison harmonieuse de talents individuels, d'éléments organisationnels, du style de management. Ils sont ancrés au sein de ces collectifs qu'ils s'agissent d'un service, d'un atelier, d'un bureau, d'une division, etc. Ces «capacités» collectives pour reprendre l'analyse de Javidan (1998) sont intra-groupes. Une étude au sein d'une PME du secteur de la chimie, portant sur des équipes d'opérateurs effectuant les 3/8 et basée sur des observations (participante et passive) et des entretiens semi-directifs, montrent que les équipes de travail ne détiennent pas forcément le même niveau de compétence collective. Ainsi, une équipe d'opérateur a mis en place un système d'organisation qui permet de gérer collectivement les aléas de la production. Cette capacité est reconnue par l'organisation: «le chef de quart sait qu'on est capable d'organiser la production. Du coup, il demande des tâches à notre équipe plutôt qu'à une autre. Ce sont des choses que nous ne pouvons pas toujours accepter» (Krohmer, 2004)

Ces CC propres à un groupe vont rejoindre au plan individuel et à un méta-niveau collectif.

À un méta-niveau, la combinaison de capacités collectives peut engendrer des compétences inter-groupes, elles-mêmes à la base de compétences clés, caractéristiques de compétences organisationnelles (Javidan, 1998). Ainsi, un département marketing peut avoir développé en son sein une capacité parfaitement maîtrisée à détecter rapidement les évolutions comportementales des consommateurs de l'entreprise. De son côté, le département production est reconnu pour être particulièrement réactif lorsque des modifications sont à apporter sur telle ou telle composante d'un produit. Ces deux capacités intra-services peuvent se transformer en une compétence inter-service si entre les deux services, une culture de communication et d'échange a permis de construire une très bonne qualité de dialogue et un climat de confiance à la base de traductions concrètes et rapides des nouvelles attentes des consommateurs. C'est le cas par exemple dans une entreprise de service que nous avons observée. Les commerciaux ont développé une capacité à faire exprimer au client ses besoins. La production, quant à elle, assure un traitement «personnalisé» du produit. Grâce à des échanges fréquents entre ces deux services et des actions permettant la compréhension mutuelle (par exemple, journée de formation du commercial en production), ces services ont développé une compétence collective leur permettant de «traiter les demandes spécifiques» des clients. Cette compétence est gérée notamment à travers le management des processus tel que préconisé par la norme ISO 9000 version 2000 (Krohmer, 2004).

Combinées à d'autres compétences ou capacités partagées par l'ensemble de l'entreprise, il peut en résulter la détention d'une ou de plusieurs compétences-clés. Nous considérons que la gestion des CC concerne les compétences intra et inter-groupes.

Au plan individuel, le développement de CC peut conduire à des apprentissages individuels traduisant l'acquisition de nouvelles compétences propres à chaque salarié comme nous l'avons démontré au sein d'une entreprise de la plasturgie dont l'organisation du travail varie (journée, 2X8, 3x8, et équipe de fin de semaine - FDS -). L'encadrement fonctionnel, hiérarchique et technique est réduit la nuit ou en FDS. Face aux contraintes organisationnelles, le fonctionnement réel des équipes en 3x8 ou en FDS pour respecter les critères de qualité imposées par l'entreprise conduit à des apprentissages localement très variés et très riches. Ainsi, pour les connaissances simples des défauts, les opérateurs en organisation plus rigide (de jour) identifient 50% des défauts alors qu'en organisation plus souple (nuit et FDS), les opérateurs connaissent 67,85% des défauts. En ce qui concerne les connaissances relatives à la compréhension de l'émergence des défauts, l'écart est encore plus net: 20,35 vs 54,82%, de même que pour les récupérations de défaut: 7,14 vs 32,86% ou encore pour les dérives des paramètres de réglage: 26 vs 43% (Dubois, Retour, 1999).

Au terme de cette brève analyse des CC, il apparaît que si les attributs et les sources de développement des CC sont désormais bien discernés, il manque encore des recherches appliquées sur les CC développées au sein des entreprises afin d'enrichir notamment les résultats de cet élément essentiel de la gestion des compétences.

La figure de la page suivante schématisé les développements présentés dans cette seconde partie.

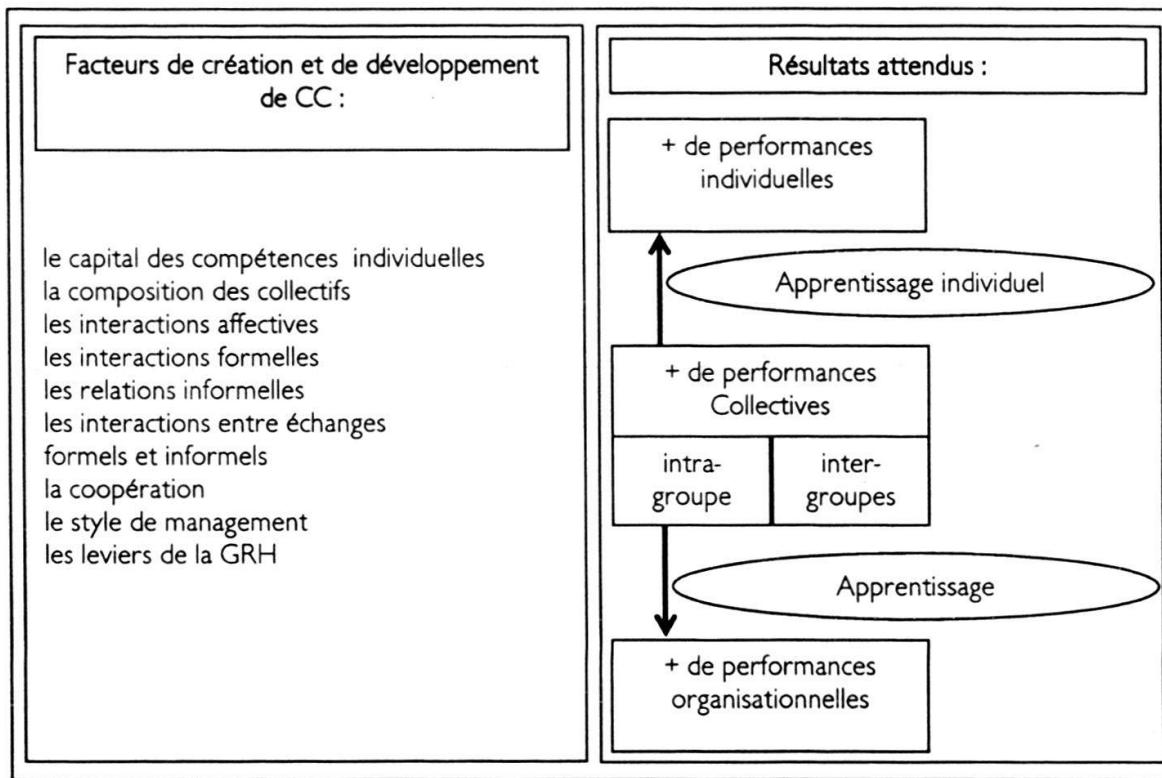


Figure 1: facteurs de création et de développement de la CC et résultats attendus

¹ Par compétences environnementales, nous faisons référence aux compétences détenues par des entités ou acteurs hors du contrôle direct de l'entreprise (fournisseurs, partenaires, clients, candidats, consultants, universitaires...) et dont la mise en œuvre peut influencer le fonctionnement interne de l'entreprise.

² Les trois paragraphes qui suivent reprennent l'essentiel des développements déjà présentés dans Dubois et Retour (1999).

Bibliographie

- Amherdt C.H., Dupuich-Rabasse F., Emery Y. et Giauque D. (2000), *Compétences collectives dans les organisations*, Presse de l'Université de Laval, Québec.
- ANACT (2004), séminaire des 13 et 14 octobre 2004 consacré aux référentiels compétences.
- Bataille F. (2001), «Compétence collective et performance», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, avril-mai-juin, p. 66-81.
- Codello-Guijarro P. (2004), Vers une approche du management associatif: une analyse par la professionnalisation de la relation de service; thèse de doctorat en sciences de gestion, soutenue le 14 octobre 2004, CNAM.
- Combes M.C., (2004), Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail, Paris, Séminaire ANACT 13 et 14 octobre 2004.
- Dejoux C. (2001), *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 348 p.
- Dejoux C. (1998), «Pour une approche transversale de la gestion des compétences», *Gestion 2000*, novembre-décembre, pp. 15-31.
- De Montmollin M. (1984), *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*. Peter Lang. New York.
- De Terssac G. et Chabaud C. (1990), «Référentiel opératif commun et fiabilité», in *Les Facteurs humaines de la fiabilité dans les systèmes complexes*, dir. Leplat J. et De Terssac G., Editions Octarès, pp. 111-139.
- Dubois M. et Retour D. (1999), «La compétence collective: validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées», *Psychologie du Travail et des Organisations*, 5 (2-1), pp.225-243.
- Dupuich-Rabasse F. et Trépo G. (2002), «Compétences collectives, NTIC et Knowledge Management: la place de la GRH dans la mise en œuvre des outils stratégiques de gestion l'entreprise», *Actes du 13ème congrès de annuel de l'AGRH Nantes*, tome 2, pp. 9-21.
- Everaere C. (1999), *Autonomie et collectifs de travail*, ANACT, collection points de repère, 273 p.
- Falzon P. (1991), «Les activités verbales dans le travail», in *Modèle en analyse du travail*, dir. Amalberti, De Montmollin et Theureau, Pierre Margada éditeur, pp. 229-247.
- Girod M. (1995), «La mémoire organisationnelle», *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 30 - 42.
- Guilhon A. et Trépo G. (2000), «La compétence collective: le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines», Actes de la 9ème conférence de l'AIMS.
- Javidan (1998), Core competence: what does it mean in practice?, *Long Range Planning*, vol 31, n°&, pp. 60-71.
- Krohmer C. (2004), «Repérer les compétences collectives: une proposition d'indicateurs», *Actes de l'AGRH*, Montréal.
- Krohmer C. (2004), «Le management des processus permet-il de dépasser les frontières des métiers? Une étude de cas», *Actes Métamorphose des organisations*, Nancy.
- Le Boterf G. (1994), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris: Les Editions d'Organisation, 176 p.
- Leplat J. (1991), «Compétence et ergonomie», in Modèle en analyse du travail, dir. Amalberti, de Montmollin et Theureau- Pierre Margada éditeur, pp. 263-278.

- Leplat J. (2000), «Compétences individuelles, compétences collectives», *Psychologie du Travail et des Organisations*, 6 (3-4), pp. 47-73.
- Levine J.M., Moreland R.L. (1990), «Progress in small group research», *Annual Review of Psychology*, 41, pp. 585-634.
- Mc Grath J.E. (1984), *Groups: interaction and performance*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Michaux V. (2003), «Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts», Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes.
- Navarro C. (1990), «Une analyse cognitive de l'interaction dans les activités de travail», *Le Travail Humain*, tome 54, n°2, pp. 114-128.
- Pemartin D., (1999), Gérer par les compétences ou comment réussir autrement?, Cae, EMS, 128 p.
- Picq T. et Retour D. (2001), «La coopération dans les organisations par projets. Les politiques de gestion des ressources humaines», *Personnel*, (417), pp. 29-39.
- Picq T. (2004), Comment développer des compétences collectives? Quand le handballeur vient au secours du manager, article à paraître.
- Retour D. (1998), Le développement de la coopération dans l'organisation et les politiques actuelles de gestion des ressources humaines sont-ils compatibles? Actes du colloque «La coopération dans les organisations: enjeux, formes et instruments», janvier 1998, p. 32-48, IAE Lyon.
- Retour D. (2005), Le DRH de demain face au dossier des compétences, Management & Avenir, n°4, avril, p. 187-200.
- Roger A. (2004), Gestion des ressources humaines et management des compétences, in Comprendre la management, *Cahiers Français*, n°321, juillet-août 2004, pp. 52-57.
- Segrestin D., (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin.
- Segrestin D., (2002), Compte rendu du séminaire organisé par le CERAG sur la gestion des compétences organisé le 21 février à Grenoble.
- Troussier JF. (1990), «Evolution des collectifs du travail et qualification collective», in *les Analyses du travail*, CERÉQ, pp. 115-124.
- Veltz P. et Zarifian P. (1994), «Travail collectif et modèles d'organisation de la production», *Le Travail Humain*, 57 (3), 1994, pp.239-249.
- Wittorski R. (1997), *Analyse du travail et production de compétences collectives*, l'Harmattan, Action et Savoir.
- Zarifian P. (1995), «Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie: la recherche de cohérence», AGRH, pp. 15-20.
- Zarifian P. (2002), Compte rendu du séminaire organisé par le CERAG sur la gestion des compétences organisé le 21 février à Grenoble.