



HAL
open science

Le sens de la compétence de collectif: positionnements théoriques et construction d'une question de recherche sur le concept

C. Guerbette

► **To cite this version:**

C. Guerbette. Le sens de la compétence de collectif: positionnements théoriques et construction d'une question de recherche sur le concept. 2009, 23 p. halshs-00518979

HAL Id: halshs-00518979

<https://shs.hal.science/halshs-00518979>

Submitted on 17 Sep 2010

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

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



www.cerag.org

Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion_ U.M.R. C.N.R.S. 5820

CAHIER DE RECHERCHE n°2009-14 E1

Le sens de la compétence de collectif : positionnements théoriques et construction d'une question de recherche sur le concept.

GUERBETTE Chloé



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



LE SENS DE LA COMPÉTENCE DE COLLECTIF : POSITIONNEMENTS THÉORIQUES ET CONSTRUCTION D'UNE QUESTION DE RECHERCHE SUR LE CONCEPT

Chloé Guerbette, allocataire de recherche : IAE Grenoble, UPMF CERAG

Adresse :

CERAG 150, Rue de la chimie Domaine universitaire BP 47 38040 GRENOBLE Cedex 09 ;
chloe.guerbette@upmf-grenoble.fr;
04 76 63 53 78

Résumé :

Au commencement d'une recherche sur la compétence de collectif susceptible d'être mobilisée par une équipe opérationnelle en milieu industriel de process, cette communication est à vocation purement conceptuelle. Poursuivant l'objectif d'un positionnement sur le concept, l'étude du niveau individuel de la compétence est proposée pour mieux l'appréhender à un niveau de complexité supérieur : celui collectif. Certains contextes organisationnels impliquent que le travail passe nécessairement par un fonctionnement collectif. L'individu inscrit dans un système d'interdépendance contrainte est incapable de performance seul. C'est le cas du secteur industriel de process, plus particulièrement encore des industries papetières. L'émergence et la mobilisation d'une compétence de collectif dans une telle situation ne va pourtant pas de soi. Se pose dès lors la question de savoir pourquoi une compétence de collectif est mobilisée dans un tel contexte. L'étude du concept de compétence individuelle puis de collectif ne vise pas la formulation de définitions précises. Au contraire, il est proposé de mettre en avant les grandes dimensions d'analyses permettant de les saisir l'une et l'autre dans leur complexité. Les notions de motivation et de coopération sont particulièrement approfondies. Le niveau individuel de la compétence se situe à l'interaction entre l'individu et la situation qu'il rencontre. La motivation individuelle est la source d'énergie nécessaire à sa mobilisation. La compétence prend son sens en situation tandis que l'individu donne sens à sa mobilisation par les sources de sa motivation. La compétence de collectif se situe dans l'interaction entre collectif de travail et le contexte organisationnel au sein duquel il s'inscrit. Collectif de travail et contexte sont ainsi considérés comme les méta-dimensions de la compétence de collectif. La coopération est présentée comme la clé de la compétence de collectif. En saisir le sens équivaut ainsi à saisir celui de la compétence de collectif. Dans le cadre de cette recherche, la notion d'interdépendance recouvre les dimensions de collectif de travail, de contexte organisationnel ainsi que la notion de coopération. C'est-à-dire les éléments centraux à considérer pour l'étude de la compétence de collectif. Au terme de cette communication, une question de recherche plus pertinente et plus élaborée peut être formulée : Quelles sont les sources de la motivation individuelle à coopérer en situation d'interdépendance contrainte ?

Mots clés : Compétence de collectif, interdépendance, coopération, contexte, motivation

LE SENS DE LA COMPÉTENCE DE COLLECTIF : POSITIONNEMENTS THÉORIQUES ET CONSTRUCTION D'UNE QUESTION DE RECHERCHE SUR LE CONCEPT

Résumé :

Au commencement d'une recherche sur la compétence de collectif susceptible d'être mobilisée par une équipe opérationnelle en milieu industriel de process, cette communication est à vocation purement conceptuelle. Poursuivant l'objectif d'un positionnement sur le concept, l'étude du niveau individuel de la compétence est proposée pour mieux l'appréhender à un niveau de complexité supérieur : celui collectif. Certains contextes organisationnels impliquent que le travail passe nécessairement par un fonctionnement collectif. L'individu inscrit dans un système d'interdépendance contrainte est incapable de performance seul. C'est le cas du secteur industriel de process, plus particulièrement encore des industries papetières. L'émergence et la mobilisation d'une compétence de collectif dans une telle situation ne va pourtant pas de soi. Se pose dès lors la question de savoir pourquoi une compétence de collectif est mobilisée dans un tel contexte. L'étude du concept de compétence individuelle puis de collectif ne vise pas la formulation de définitions précises. Au contraire, il est proposé de mettre en avant les grandes dimensions d'analyses permettant de les saisir l'une et l'autre dans leur complexité. Les notions de motivation et de coopération sont particulièrement approfondies. Le niveau individuel de la compétence se situe à l'interaction entre l'individu et la situation qu'il rencontre. La motivation individuelle est la source d'énergie nécessaire à sa mobilisation. La compétence prend son sens en situation tandis que l'individu donne sens à sa mobilisation par les sources de sa motivation. La compétence de collectif se situe dans l'interaction entre collectif de travail et le contexte organisationnel au sein duquel il s'inscrit. Collectif de travail et contexte sont ainsi considérés comme les méta-dimensions de la compétence de collectif. La coopération est présentée comme la clé de la compétence de collectif. En saisir le sens équivaut ainsi à saisir celui de la compétence de collectif. Dans le cadre de cette recherche, la notion d'interdépendance recouvre les dimensions de collectif de travail, de contexte organisationnel ainsi que la notion de coopération. C'est-à-dire les éléments centraux à considérer pour l'étude de la compétence de collectif. Au terme de cette communication, une question de recherche plus pertinente et plus élaborée peut être formulée : Quelles sont les sources de la motivation individuelle à coopérer en situation d'interdépendance contrainte ?

Mots clés : Compétence de collectif, interdépendance, coopération, contexte, motivation

Le sens de la compétence de collectif : positionnements théoriques et construction d'une question de recherche sur le concept

Les évolutions technologiques, les nouvelles normes de compétition internationale ou encore le besoin recrudescent d'adaptation, posent les nouvelles conditions de l'organisation, et du travail en son sein. Les besoins de communication et de coopération s'expriment toujours plus. Cette coopération, mobilisée par des collectifs plus ou moins définis, est donc considérée comme absolument indispensable à la compétitivité de l'entreprise. Aussi, l'impact de la compétence d'un collectif, sur la performance de l'organisation a pu être démontré (Bataille, 2001 ; Michaux, 2005). Pourtant, les modes et outils de gestion des compétences, développés puis déployés dans l'organisation, se limitent majoritairement à la dimension individuelle de la compétence. Dépasser celle-ci pour mieux saisir la compétence propre à un collectif de travail, s'avère donc fondamental. Plutôt que celui de compétence collective, il semble que le terme de compétence de collectif soit plus adapté. Celle-ci repose sur l'existence du collectif de travail qui la mobilise. S'il n'est effectivement pas aisé d'identifier une compétence collectivement détenue et mise en œuvre, il est pourtant pertinent de considérer qu'une telle compétence repose avant tout sur l'existence du collectif susceptible de la mobiliser.

Dans certains secteurs, l'organisation repose sur un fonctionnement collectif du travail et des activités d'ensemble. Le secteur industriel de process en est un exemple particulièrement illustrant. Le travail en équipes opérationnelles, est le socle sur lequel repose performance et productivité, c'est-à-dire l'organisation elle-même. Au sein d'une industrie papetière, un opérateur seul n'est capable, ni de produire, ni d'atteindre la performance escomptée par l'organisation. Inscrit dans un processus, son activité n'est pas séparable de celles d'autres opérateurs, créant ainsi un réel système d'interdépendance, qui contraint chacun à un fonctionnement collectif de son activité. Pourtant, d'après Bataille, la création d'une équipe ne suffit pas à ce qu'elle soit collectivement compétente (Bataille, 2001). Il est en effet des situations où l'on peut constater l'émergence et la mobilisation d'une compétence de collectif. Ce phénomène est cependant loin d'être automatique. C'est dans cette logique, que ce travail de recherche trouve sa vocation. Inscrite sur le terrain de l'industrie papetière, la question suivante est posée: Pourquoi une compétence de collectif est elle mobilisée dans un contexte d'interdépendance contrainte?

Au commencement de la recherche, cette communication poursuit l'objectif d'un positionnement face au concept complexe de compétence de collectif. L'apport est ainsi purement théorique. Bien loin de formuler une définition précise du concept, il s'agit plutôt d'en montrer les dimensions d'analyse pertinentes pour qu'il puisse être saisi dans toute sa complexité. Une question de recherche plus précise et plus pertinente pourra être formulée au terme de cette communication.

Avant de procéder à l'analyse de la compétence de collectif, le concept sera appréhendé à son niveau de complexité inférieur. La compétence individuelle sera ainsi explorée pour mieux la saisir sur sa dimension collective. La compétence se situe dans l'interaction entre l'individu et la situation qu'il rencontre. La motivation individuelle en est la source d'énergie indispensable. Il sera ainsi montré en quoi la compétence prend son sens en situation autant que l'individu lui donne sens par sa motivation individuelle. A son niveau collectif, la compétence réside également dans une interaction ; entre un collectif de travail et un contexte organisationnel, ceux-ci sont ainsi considérés comme méta-dimensions du concept. La coopération sera présentée comme la clé de la compétence de collectif. Dans le cadre de cette

recherche, il s'agira d'en saisir le sens. Les résultats de cette confrontation des dimensions individuelle et collective de la compétence seront proposés dans une troisième partie. Ils permettront de formuler une question de recherche plus pertinente.

La compétence individuelle

La compétence est à l'interaction entre deux méta-dimensions : l'individu et la situation qu'il rencontre. La motivation individuelle ou l'engagement apparaît centrale, au sens où elle constitue la source d'énergie indispensable à la mobilisation de la compétence.

Individu et situation : méta-dimensions de la compétence individuelle

Le concept de compétence vient compléter les concepts de tâche et d'activité. En ergonomie cognitive, la compétence correspond aux « *connaissances, savoir-faire, types de raisonnements, habiletés, mis en œuvre pour accomplir une tâche spécifique* » (De Montmollin, 1984). Malgré la pluralité des définitions de la notion de compétence, deux points majeurs en ressortent. La compétence s'apprécie individuellement et elle est toujours mobilisée en situation. Individu et situation sont ainsi les méta-dimensions à l'interaction desquelles se situe la compétence.

L'individu au centre de la compétence D'après Lichtenberger (2006), l'idée de compétence équivaut à « *ce qui fait la différence* » entre individus ; elle est propre à celui qui la mobilise. Les ressources et la manière dont celles-ci sont mises en action, sont spécifiques à l'individu. En effet, celle-ci signifie l'individualisation dans la manière de travailler. L'individu est ainsi le centre irrémédiable de la compétence.

La compétence en action Le deuxième point saillant de la compétence est lié au fait qu'elle se révèle à travers l'action ; elle ne peut donc être reconnue qu'à travers une performance (résultat) qui est l'indice de sa mobilisation (Paradeise, C. et Lichtenberger, Y., 2001). Ainsi, la recherche sur cet objet est souvent plus à caractère descriptif. La compétence est indissociable de l'action qui rend compte ou non de son existence. Aussi semble-t-il intéressant d'apporter des éléments supplémentaires sur cette notion, dimension fondamentale de la compétence. Selon Lichtenberger, toute action repose sur trois dimensions : les savoirs, les moyens (le pouvoir faire) et le vouloir.

Les **savoirs** (connaissances) ou savoir-faire (savoirs pratiques) représentent une forme élargie de la qualification traditionnelle. Elle révèle en effet une dimension plus cognitive et plus collective du travail. Les **moyens** et le **pouvoir faire**, renvoient à un contexte ou à une relation entre un individu et une situation organisationnelle donnée. L'action est donc fonction des ressources que l'individu mobilise autant que des moyens mis à sa disposition par l'organisation pour en faire usage; matériel, formation, informations, accès à des sources d'expertise et surtout la définition claire de ses objectifs, de son champ de responsabilité, etc. Dans ces conditions, le salarié est en situation de faire acte de compétence. Le **vouloir**, représente la traduction de l'engagement du salarié à tenir et assumer la responsabilité qui lui est confiée. La compétence implique donc que ce dernier ait des motifs d'agir, souvent traduit par une exigence de motivation (qui n'est cependant pas intrinsèque au salarié, elle ne va pas

de soi et dépend d'une reconnaissance, de gratifications, etc.). L'action repose donc sur trois dimensions : le savoir, le pouvoir et le vouloir. Elle est également une dimension centrale de la compétence. Cela explique que le concept ne puisse être défini en dehors de la situation qui autorise sa mobilisation effective. Il n'y a donc pas de définition précise du concept, seulement l'idée d'une implication accrue des salariés dans les finalités de leur travail ou la reconnaissance de réponses particulières à chacun pour faire face à des situations concrètes. La dimension du vouloir est particulièrement intéressante dans le cadre de cette recherche. Elle induit en effet le sens donné par l'individu à son action, c'est-à-dire sa source même. Identifier ce que recouvre la dimension du vouloir c'est répondre à la question du pourquoi de l'action individuelle.

La compétence repose donc sur les méta-dimensions de l'individu et de la situation. Les travaux sur le concept ont aussi permis d'identifier les dimensions qui la composent. Au regard des conceptions françaises et anglo-saxonnes de la compétence, celle-ci peut apparaître de nature situationnelle ou motivationnelle.

Deux conceptions de la compétence : des dimensions-contenues différentes du concept

L'analyse de deux conceptions différentes du concept de compétence étaye que ce dernier se situe effectivement à l'interaction entre les deux méta-dimensions : individu et situation. Pourtant, les dimensions-contenues identifiées de la compétence par les communautés françaises et anglo-saxonnes montrent que le concept peut être appréhendé différemment. Si les travaux francophones considèrent la compétence comme concept situationnel, les anglo-saxons lui prêtent une nature avant tout motivationnelle. L'individu reste pourtant au centre de la compétence, en situation pour la communauté française ou motivé pour les anglo-saxons. Loin de s'opposer, ces deux approches apparaissent plutôt comme complémentaires.

L'individu en situation, une conception française de la compétence Lichtenberger (2006) identifie la compétence constituée de quatre dimensions : la capacité, l'évaluation, l'habilitation et l'engagement. La première dimension de la compétence est celle de la **capacité**. La difficulté à cerner les contours de la compétence implique qu'elle soit identifiée au moyen de la performance qui détermine sa réalité en termes de mesure (objectifs ou performance atteints). Ceci induit la deuxième dimension du concept: l'**évaluation**. C'est la capacité spécifique reconnue utile par celui pour lequel elle s'exerce. L'**habilitation**, autre dimension de la compétence, correspond à l'attribution d'un pouvoir de décision et d'action dans un domaine délimité. Elle officialise la reconnaissance et fournit en même temps une partie des ressources de la compétence (comme l'autorité reconnue à une fonction). Enfin, l'**engagement** permet de comprendre la compétence sous une dimension de régulation des coopérations au travail. La reconnaissance est une garantie de l'effectivité de cette dimension. La compétence procède d'un échange social et d'une construction conjointe, situés sur la dimension de l'engagement.

Ces quatre dimensions de la compétence sont étroitement liées les unes aux autres et induisent la possibilité d'aborder le concept sous différents angles de recherche. Il n'est cependant pas envisageable de considérer le concept de compétence privé de l'une de ses dimensions. La capacité, l'évaluation, l'habilitation et l'engagement sont chacun des « ingrédients » indispensables à la mobilisation de la compétence. La proximité qu'entretiennent les dimensions identifiées des notions d'action et de compétence est à souligner. Par exemple les dimensions du vouloir (action) et de l'engagement (compétence) sous-tendent chacune l'idée

d'une initiative de l'individu, nécessaire à son action et ainsi à la mobilisation de sa compétence. Aussi, la dimension de l'engagement intéresse tout particulièrement cette recherche. Elle renvoie à une impulsion, c'est-à-dire aux motifs que donne l'individu au fait d'agir en entrant dans une situation donnée et d'une manière qui lui est propre. L'engagement peut ainsi être rapproché de la notion de motivation ; Pourquoi chercher à être compétent dans une situation ? Il semble que pour les chercheurs anglo-saxons, la compétence est de conception avant tout motivationnelle. Nous retenons néanmoins que les dimensions de l'individu et de l'action sont centrales pour saisir le concept de compétence, qui ne peut ainsi s'apprécier qu'en situation.

L'individu motivé, une conception anglo-saxonne de la compétence Plutôt qu'une conception de la compétence d'un individu en situation, les anglo-saxons ont une approche de la compétence de l'individu motivé. La présentation des catégories puis dimensions de la compétence d'après les travaux anglo-saxons en atteste.

Boyatzis (1982) distingue deux catégories de compétence : les compétences seuil et les compétences discriminantes. Les **compétences seuil** (threshold) sont des caractéristiques indispensables que l'individu doit posséder pour accomplir son travail. Les **compétences discriminantes** (differentiating) sont faites de caractéristiques distinguant clairement les sujets les plus performants des autres.

D'après Boyatzis (1982), la compétence est un ensemble intégré comprenant cinq dimensions : les traits de caractères, la conception de soi-même, les connaissances, les savoir-faire ou habiletés et la motivation. Les **traits de caractère** (Traits) renvoient à des dispositifs physiques ou psychologiques relativement permanents de l'individu (contrôle des émotions, résistance au stress, etc.). La **conception que l'on a de soi-même** (Self-concept) induit des valeurs que l'on privilégie et la représentation que l'on a de soi-même (image de soi, perception de son rôle social, niveau de confiance en soi, etc.). Les **connaissances** (Knowledge) sont l'ensemble des savoirs spécifiques ou généraux nécessaires pour accomplir une activité. Les **savoir-faire ou habiletés** (skills) représentent la capacité de démontrer un système ou une séquence de comportements qui sont fonctionnellement reliés à l'atteinte de l'objectif de performance visé (capacité de planifier, pensée analytique, etc.). Enfin, la **motivation** est un ensemble de mobiles profonds qui vont amener l'individu à agir dans une certaine direction et d'une certaine façon.

La présentation de cette conception de la compétence et des cinq dimensions qui la composent est très éclairante. Comme la vision française du concept, celle anglo-saxonne place l'individu au centre de la compétence. Pourtant, là où la première considère l'individu inscrit dans une situation, la seconde se limite à la seule dimension individuelle. La dimension de la motivation (conception anglo-saxonne) confrontée à celle de l'engagement (conception française) illustre très bien ce constat. Tandis que la motivation induit le sens donné à la compétence par l'individu, l'engagement comprend cette idée, aussi sous-jacente à une situation particulière. La compétence de conception anglo-saxonne présente les inconvénients d'une « omnipotence de l'homme », ne permettant pas de tenir suffisamment compte de la situation qui l'autorise à la mobiliser. Pourtant, cette vision du concept offre l'avantage de s'intéresser de manière plus approfondie aux dimensions individuelles de la compétence. Celle de la motivation est particulièrement intéressante car elle renvoie au sens donné à la compétence par celui qui la mobilise. Pour cette raison, il semble pertinent d'en approfondir la présentation.

La motivation : source d'énergie de la compétence, sens donné à sa mobilisation par l'individu

Si la compétence repose sur les dimensions centrales de l'individu et de la situation, la motivation individuelle en est la source d'énergie indispensable. Celle-ci, incarnée dans l'individu peut cependant être interne ou externe au travail. La première source de motivation se trouve dans la volonté individuelle de ne pas subir l'environnement, en faisant acte de compétence. Maîtriser l'environnement ne constitue pas pourtant une fin en soi. La motivation à être compétent se nourrit effectivement de la poursuite de trois besoins : de pouvoir, d'estime de soi et de filiation.

La motivation individuelle, interne et/ou externe au travail Un bon moyen de s'intéresser à la notion de motivation est de porter attention aux formes de rémunération préconisées par les organisations. Celles-ci renvoient à deux conceptions différentes de l'être humain (gestionnaire ou anthropologique) ou plus particulièrement de sa motivation : interne ou externe au travail. Il est intéressant de constater que ces deux conceptions de l'homme motivé peuvent être rapprochées à deux visions de la compétence : la **vision européenne** et la vision anglo-saxonne.

En Europe, le contrat de travail s'inscrit dans un ensemble de règles collectives négociées ; la rémunération est donc dépendante d'un système de valeurs et d'affirmation d'identités. On considère ainsi que l'individu est motivé par la poursuite de la construction de son identité professionnelle. Ainsi, selon cette conception de la motivation (interne au travail), la reconnaissance de la compétence vient comme celle de la responsabilité qui est confiée à l'individu. Cette conception de la motivation comme processus interne, inhérent au travail peut être qualifiée de gestionnaire. Il en est tout autrement selon la **vision anglo-saxonne**. Celle-ci considère le contrat de travail à caractère marchand (je paye ce que j'attends). La rémunération est un outil de concordance entre le référentiel de compétences et celles effectivement mobilisées par le salarié, c'est à dire axée sur le nombre et le niveau des compétences exercées. Le salarié porte en lui sa motivation qui ne nécessite pas qu'elle soit stimulée par les conditions de son travail. Selon cette conception anthropologique, l'être humain est motivé par des causes externes à son travail (Lichtenberger, 2006).

Quelque soit la conception de l'être humain, motivé par des causes internes ou externes au travail, la notion de motivation renvoie à l'idée de mettre en mouvement en donnant du sens à son action (Lichtenberger, 2006). La motivation, ou la mobilisation de la volonté du salarié met en jeu des formes de reconnaissance existant au travail, dépendant à la fois des rapports employeurs/salariés (incluses dans le contrat de travail) et aussi celles manifestées sur le plan identitaire dans le rapport aux autres.

La motivation : sens donné à la compétence par l'individu qui la mobilise Il est intéressant de constater que si la conception anglo-saxonne de la compétence repose uniquement sur la dimension de l'individu, les travaux portant sur la notion de motivation induisent l'idée forte d'interaction avec l'environnement.

Dés 1959, White (1959) présentait déjà l'argument de certains types de comportements pouvant être désignés comme « compétences ». Considérant la motivation comme source d'énergie externe au système nerveux, il fait la démonstration d'une notion de compétence de conception motivationnelle. Ces types de comportements identifiés comme compétences ont en commun une caractéristique biologique commune : ils forment une partie de la séquence stimulus-action (Stimulus => Cognition => Action => Effet sur l'environnement => Nouvelle

stimulation, etc.) et sont mobilisés pour interagir avec l'environnement. Un an avant que soient publiés les travaux de White sur la compétence, Woodworth (1958) défendait déjà la thèse selon laquelle la première source de motivation est de pouvoir interagir avec l'environnement. White se réapproprie cet argument. Les hommes ont besoin selon lui d'une inclinaison persistante d'interactions avec l'environnement. La compétence est le résultat de cette interaction, dont la maîtrise des effets est la première source de motivation. La compétence se construit ainsi dans cette relation de nature transactionnelle et constante qui unit l'homme et son environnement. La première source de motivation à être compétent, est de ne pas subir son environnement en le maîtrisant en partie, c'est-à-dire en en réduisant l'incertitude. Cependant, selon le psychologue comportementaliste McClelland (1953), il apparaît que la maîtrise de l'environnement comme première source de motivation ne constitue pas une fin en soi.

L'auteur démontre en effet que l'individu poursuit la satisfaction de trois besoins fondamentaux par la mobilisation de sa compétence. La maîtrise de son environnement (la compétence) est un moyen de satisfaire les **besoins de pouvoir**, de **filiation** et de **réalisation de soi** de l'individu. La motivation n'est donc ni une compétence, ni un savoir-être. Elle met l'accent sur une dynamique d'appropriation des contraintes et opportunités fournies par le travail et réinterprétées par un individu en fonction de son propre système de valeur et de préférences. La compétence est ainsi implémentée dans l'objectif de ne pas subir son environnement, ceci dans le but de répondre à la satisfaction de besoins plus ou moins rationnels : de pouvoir, de filiation et d'estime de soi.

Cerner le concept de compétence de collectif, impliquait de le saisir dans un premier temps à son niveau individuel. La confrontation d'approches différentes du concept (française et anglo-saxonne) a permis de montrer les avantages que chacune pouvait offrir au chercheur qui s'y intéresse. Loin de s'opposer, ces différentes conceptions présentent des complémentarités permettant de saisir la compétence dans toute sa complexité. La compétence se situe à l'**interaction** d'une **situation** rencontrée par un **individu**, dont la **motivation** est la source d'énergie indispensable. Les ressources mobilisées par l'individu sont le produit de celles qu'il possède et celles potentielles, offertes par la situation. La compétence traduit la motivation de l'individu à maîtriser en partie son environnement à un moment donné, afin de satisfaire certains besoins (pouvoir, filiation et/ou estime de soi). Ainsi, la compétence prend son sens en situation et l'individu donne sens à la mobilisation de celle-ci par les sources de sa motivation. L'individu est au centre de la compétence. Répondre à la question du pourquoi de la compétence, équivaut alors à identifier les sources internes et externes de la motivation individuelle. Si la compétence individuelle ne peut se passer de la motivation individuelle comme source d'énergie indispensable, qu'en est-il de la compétence de collectif ? De quoi la dimension collective de la compétence se nourrit-elle à l'origine ?

La compétence de collectif

La compétence de collectif est un concept qu'il n'est pas aisé de saisir clairement ; c'est pourquoi la compréhension de celle individuelle constituait un point de départ à l'analyse. Cette recherche s'intéresse à la compétence de collectif susceptible d'être mobilisée par un collectif, dont les membres sont contraints à l'origine à un fonctionnement collectif de leur travail. Les individus incapables de performance seuls, sont sujet d'une forme d'interdépendance contrainte. La question initialement posée porte sur la mobilisation de la

compétence de collectif; Pourquoi la compétence de collectif est elle mobilisée dans un tel contexte ? Une analyse du concept de compétence de collectif permettra de mettre successivement en lumière trois éléments fondamentaux.

Comme la compétence individuelle, celle de collectif existe à **l'interaction de deux méta-dimensions** : le *collectif de travail* et le *contexte organisationnel*. Après avoir mis en évidence les nombreuses définitions du concept, celles-ci seront donc présentées. Il apparaîtra ensuite que les attributs de la compétence de collectif se répartissent sur **deux-dimensions-contenues** : le *sens commun du travail* et une forme de *motivation* traduit en action. Cette dernière intéresse tout particulièrement cette recherche, autant que l'attribut de l'engagement subjectif, très proche de la motivation. En effet, ces deux notions renvoient au sens individuel donné à la mobilisation de la compétence par le collectif auquel appartient l'individu. Ceci sera l'objet d'une seconde partie. Enfin, la **coopération** sera montrée comme la *clé de la compétence de collectif*.

Collectif de travail, contexte organisationnel et coopération seront ainsi les éléments d'analyse fondamentaux de la compétence de collectif. Au fil de la progression, la **notion d'interdépendance** ressortira de manière troublante. Dans le cadre de cette recherche, il s'agit effectivement d'une caractéristique commune aux dimensions du collectif de travail et du contexte organisationnel spécifique (d'interdépendance contrainte). L'interdépendance caractérise également la notion de coopération, comme résultat et vecteur du sens commun du travail.

La compétence de collectif : concept aux multiples définitions Il n'existe pas une mais de nombreuses définitions de la compétence de collectif. Chaque auteur qui s'est intéressé à cet objet, met ainsi en avant les aspects et phénomènes qui, selon lui, importent le plus lorsqu'il s'agit d'analyser ce concept. Que doit-on voir alors s'agissant de la CdeC ? « *La capacité d'un collectif à inventer en permanence son organisation* » (Dubois et Retour, 1999), « *Une combinatoire de savoirs différenciés mis en œuvre* » (Dupuich-Rabasse E. et Trépo G., 2000) ou encore d'autres processus complexes et dynamiques appréhendés et hiérarchisés différemment selon la sensibilité de chaque auteur. Krohmer et Retour (2004) ont réalisé un état de l'art de ces multiples définitions et en ont ainsi dégagé les principaux traits. Le tableau ci-dessous, en fait état.

La compétence de collectif : concept aux multiples définitions

Auteurs	Définitions
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 entendu 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 ».
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 synergie 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.
Guilhon et Trépo (2000)	Ensemble de connaissances (appries 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.

Fort de ce constat d'une pluralité de définitions du concept, Krohmer et Retour (2004) apportent des outils permettant de prendre plus de recul pour considérer la CdeC. Ils sont en effet parvenus à isoler deux acceptions à la fois différentes et complémentaires de la CdeC.

La **première acception** considère que les membres d'un groupe de travail vont « *créer une compétence collective dont la traduction opérationnelle se concrétisera lors d'actions menées individuellement* ». Il s'agit donc de savoirs partagés par une communauté d'acteurs qui n'ont

¹ Cité par Dejoux (2001)

² Cité par Dupuich-Rabasse et Trépo (2002)

pas obligatoirement d'objectif opérationnel commun. Cette compétence de collectif est le résultat d'échanges entre personnes au sein de travail en groupe ou dont les activités sont proches. Cette approche est présente dans les travaux de De Montmollin (1984) ; Wittorski (1997) ; Dubois et Retour (1999), Guilhon et Trépo (2000) et Michaux (2003). **La seconde** se réfère à « *un savoir faire opérationnel propre à un groupe* », une compétence partagée, lui permettant de travailler efficacement ensemble, soit d'atteindre une performance, inaccessible à un individu isolé. La compétence collective est considérée comme supérieure à la somme des parties et se développe au sein de « *groupe de travail pérenne ou temporaire* ». Les acteurs, complémentaires entre eux, sont liés ensemble par un objectif commun et contribuent chacun à la production d'un même résultat, tangible ou intangible. Cette approche est présente dans les contributions de Pemartin, 1999 ; Dubois et Retour, 1999 ; Amherdt et al, 2000 ; Bataille, 2001 et Michaux, 2003. Cette seconde acception intéresse particulièrement cette recherche. L'efficacité ou la performance devant être atteinte, ne peut l'être si le groupe ne crée pas de règles collectives de fonctionnement. L'individu sujet d'une forme d'interdépendance contrainte doit passer par un fonctionnement collectif de son travail pour réaliser sa performance. Le tout est bien supérieur aux parties. Il faut cependant souligner que ces deux acceptions de la CdeC ne sont pas antinomiques. Dans les deux cas, le groupe est ce qui permet à la compétence de collectif d'émerger et d'être mobilisée. Pourtant, il apparaît que dans la deuxième acception, la CdeC s'exprime par le collectif, au sens où la performance et l'efficacité ne peuvent être atteintes individuellement. Il est pourtant indéniable que dans l'activité en elle-même, chaque acteur va agir et mobiliser ses compétences de façon individuelle. Comme le stipulent les auteurs, les deux acceptions sont « *à la fois différentes et complémentaires* ». (Krohmer et Retour, 2004).

Plutôt que de chercher à définir clairement le concept de CdeC, il semble donc plus pertinent d'en retenir une acception majeure. Celle d'un tout supérieur aux parties s'inscrit pleinement dans un contexte d'interdépendance contrainte au sein duquel une CdeC peut être mobilisée. Cependant, face à cette diversité de définitions, une difficulté se pose : le problème de focal. Le tableau de synthèse plus haut, en est tout à fait représentatif. Comment donc se positionner face au concept ? Quelle(s) dimension(s) ou vision(s) de la CdeC doit-être retenue en premier lieu ? Laquelle est la plus proche de la réalité, observable au sein de l'organisation ?

Collectif de travail et contexte organisationnel : méta-dimensions de la compétence de collectif

Collectif de travail et contexte organisationnel constituent chacun des cadres d'analyse permettant de délimiter le concept. Ils peuvent ainsi être considérés comme les méta-dimensions de la compétence de collectif. C'est à leur interaction qu'elle se situe. Afin d'étayer cette proposition les notions de collectif de travail puis de contexte organisationnel seront successivement développées. Chemin faisant, la notion d'interdépendance imposera sa présence de manière troublante ; comme facteur d'émergence de collectif de travail puis comme caractéristique d'un contexte organisationnel spécifique au sein duquel un collectif mobilise une CdeC, pour répondre à une logique de gestion efficace de l'activité quotidienne.

Le collectif de travail au centre de la compétence de collectif Bataille (2001) est un des auteurs qui note le problème de focale dès lors que l'on considère la compétence de collectif. Outre ses nombreuses définitions, le fait que CdeC repose comme son nom l'indique, sur un collectif de travail, implique qu'un défi soit relevé par le chercheur. Selon Bataille, « *cette définition dépend pour beaucoup de ce que l'on considère comme étant un collectif* ». Un

moyen de répondre à cette difficulté de délimitation du concept de compétence de collectif serait donc d'identifier le collectif qui la mobilise. L'analyse de la compétence de collectif passe ainsi par l'identification du collectif de travail sur lequel elle repose. La distinction entre collectif de travail et travail collectif doit donc être clairement établie. Selon Dubois et Kouabenan (2000), un collectif de travail peut exister sans qu'il y ait présence simultanée ou interactions directes entre ses membres ; ce qui n'est pas le cas du travail collectif. Il apparaît ainsi que la notion de collectif de travail est bien plus large que celle de travail collectif. C'est « *le fait d'avoir un objectif commun et d'être collectivement solidaire et responsable du résultat atteint* » qui unit les membres du collectif de travail (Everaere, 1998, p 12).

Etudier la compétence de collectif consiste donc avant tout à identifier le collectif de travail qui la mobilise. En conséquence de cela, on observe une répartition des travaux sur la CdeC en deux catégories. La première s'intéresse à l'analyse d'entités organisationnelles définies, tels des groupes ou équipes de travail pérennes (Wittorski, 1994 ; Dubois et Retour, 1999 ; Amherdt, 2000). La seconde s'attache au contraire à l'étude de collectifs ponctuels, aux frontières plus floues. La recherche portera par exemple sur des réseaux de coopération pour la résolution de problèmes (Bataille, 1999) ou encore sur des processus de coordination, orientés vers la prestation de services par différents acteurs (Grosjean, 2000). Cette notion de collectif de travail clarifiée, il importe à présent de connaître les conditions favorables à son émergence.

Il est particulièrement intéressant de constater qu'un certain type de contexte organisationnel est plus susceptible de faire émerger un collectif de travail. Ce contexte est caractérisé par une interdépendance contrainte des individus entre eux. Tous les auteurs ne sont pas du même avis, mais le choix organisationnel et le déterminisme technique sont retenus comme les principaux facteurs d'émergence d'un collectif de travail. Certains secteurs d'activité sont ainsi plus favorables à l'émergence de collectif de travail, tel le secteur industriel de process. Selon De Terssac (1992) c'est un choix organisationnel qui influe en priorité sur l'émergence d'un collectif de travail. « *La production continue de ce secteur met en situation de concertation obligée les acteurs des différents services par cette continuité* » (De Terssac, 1992, p 103). Everaere ne partage pas cette vision. Pour lui, c'est plutôt un déterminisme technique, propre à ce type de secteur, qui pousse les individus à se constituer en collectif. Selon ses propres mots, la constitution d'un collectif de travail répond à « *la nécessité de réguler les aléas divers et imprévisibles d'un processus indissociable qui justifie une coordination constante et systématique, routinière ou inattendue entre les différents membres d'un collectif* » (Everaere, 1998, p 9). Qu'il s'agisse d'un choix de règle organisationnel ou du déterminisme technique qui soit le plus influant sur l'émergence d'un collectif de travail, tous deux s'inscrivent sur une même dimension : l'interdépendance contrainte. L'individu, inscrit dans un processus est incapable de performance sans que son activité passe par un fonctionnement collectif. Ceci correspond à l'acceptation de la CdeC comme tout comme supérieur aux parties.

La notion de collectif de travail est donc centrale lorsque l'on s'intéresse au concept de compétence collective, en son absence elle ne saurait exister. Les chercheurs se répartissent ainsi entre étude de collectif de travail plus ou moins définis, montrant en cela l'importance du collectif qui définit les frontières mêmes de sa compétence. Une équipe d'opérateurs en industrie de process est une entité pérenne aux frontières clairement définies. Les contextes organisationnels qui considèrent l'individu inscrit au sein d'un processus sont à plus fort potentiel d'émergence de collectif de travail, dont les membres s'unissent autour d'objectifs communs. Le contexte d'interdépendance contrainte dans lequel s'inscrit cette recherche est ainsi favorable à l'émergence d'un collectif de travail. Il apparaît dès lors que le contexte

organisationnel peut induire l'existence d'un collectif de travail et donc potentiellement d'une compétence de collectif.

La compétence de collectif mobilisée selon une logique propre à un contexte organisationnel donné Les multiples définitions du concept de compétence de collectif sont chacune issues d'études s'appuyant sur des travaux empiriques. Ces définitions sont donc « contextualisées » pour la plupart. La notion de contexte semble donc primordiale pour saisir pleinement le concept de compétence de collectif. Après avoir présenté le collectif de travail comme « méta-dimension » de la CdeC, il importe à présent de montrer en quoi le contexte organisationnel en est la seconde, centrale pour appréhender le concept. Il apparaîtra que la compétence de collectif est mobilisée par un collectif pour répondre à une logique propre à un contexte organisationnel donné. Cette recherche s'intéresse à un contexte caractérisé par une forte interdépendance contrainte des opérateurs entre eux. L'implémentation d'une CdeC par les opérateurs, unis en un collectif de travail répondrait alors à une logique de gestion efficace de l'activité quotidienne.

Valery Michaux (2005), dans un article portant sur la CdeC et la performance, s'est essayé à un exercice de synthèse des différents contextes au sein desquels la compétence de collectif est mobilisée. L'auteur a pu identifier quatre contextes d'usage de la notion. Ces derniers illustrent avec pertinence les différentes « visions » de la compétence de collectif, repérable à la lecture des définitions formulées par les auteurs spécialistes de la question.

La première conception de la CdeC correspond à ce qui pourrait être rapproché de « **l'effet d'équipe** ». Il s'agit d'une dynamique qui se construit entre les différents membres d'un groupe, une mise en commun de règles de fonctionnement, de compétences individuelles permettant aux individus de travailler efficacement ensemble. Une seconde conception de la CdeC s'adapte plus à une « **logique de changement** » ; L'apprentissage collectif ou organisationnel permet la création de « nouveaux savoirs dans et par l'action » et fait ainsi émerger la compétence de collectif ; Cette dernière peut être mobilisée lorsqu'il s'agit par exemple de maîtriser une nouvelle technologie. Une troisième conception est liée à « une **logique de partage des savoirs et des expériences** ». Une réflexion collective, qu'elle soit guidée (souvent appelée « Management de la connaissance ou « Knowledge Management ») ou non, autorise la mise en commun des savoirs et expériences des membres d'un groupe. Cette dynamique est notamment présente au sein de groupes de réflexion ou groupes projet, tels les kaizens. Enfin, la dernière conception de la CdeC s'inscrit dans une « **logique de communication et de coopération** ». Dans l'optique de mieux pouvoir gérer la complexité et l'incertitude, en interne ou en externe, la compétence de collectif, liée aux notions de réseaux informels de communication et de coopération transversales, est dirigé vers la gestion quotidienne des aléas ou imprévus.

La CdeC se décline donc dans différents contextes d'usages : sont ainsi identifiées une « logique mise en commun/synergie » (dynamique, effet d'équipe), « une logique changement/action » (apprentissage collectif), une « logique de partage libre ou guidé des expériences » (partage des savoirs et des expériences), et enfin celle de « la gestion quotidienne des aléas » (coopération/communication transversale). Michaux (2005) fait cependant un lien intéressant entre deux de ces « conceptions contextualisées » de la CdeC. Elle note en effet une **dimension commune aux logiques de la gestion quotidienne des aléas** (coopération/communication transversale) et celle de la **mise en commun/synergie** (dynamique/effet d'équipe). Ce qui selon l'auteur rapproche ces deux logiques est ce qu'elle nomme « **la gestion efficace de l'activité quotidienne** ». La CdeC permettrait ainsi à un groupe d'acteur de s'accorder sur les solutions à mettre en œuvre dans le but de gérer des aléas ou des problèmes inhabituels, via des échanges interindividuels. La mise en commun de

règles collectives de fonctionnement permet au collectif d'être efficace ensemble. La mobilisation de la compétence de collectif, quelque soient les formes par lesquelles elle s'exprime, se met bien au service de la gestion efficace de l'activité quotidienne, impossible à assurer individuellement. Il est aussi intéressant de constater le lien à établir entre cette dimension de la gestion efficace de l'activité quotidienne et l'une des deux acceptions de la compétence de collectif identifiée par Retour et Krohmer (2004) ; celle d'un tout supérieur aux parties.

Il a été mis en évidence qu'il existe de multiples définitions du concept et que cette pluralité s'illustre par les différents contextes au sein desquels la CdeC est mobilisée selon une logique donnée. Il est cependant notable que la compétence de collectif déployée selon une logique de gestion efficace de l'activité quotidienne induit que la réalisation individuelle du travail passe obligatoirement par un fonctionnement collectif. Chaque membre du groupe est dépendant d'un autre ; il s'agit donc d'un contexte organisationnel d'interdépendance contrainte. Définir la compétence de collectif passe donc par la définition du contexte au sein duquel elle est mobilisée par un collectif de travail. Le collectif de travail est quand à lui, la condition d'existence irrémédiable de la compétence de collectif. Il s'avère qu'un contexte organisationnel caractérisé par l'interdépendance contrainte entre opérateurs est particulièrement favorable à l'émergence de collectifs. Dans le cadre de cette recherche, l'interdépendance caractérise à la fois le contexte et le collectif de travail inscrit en son sein. Collectif de travail et contexte sont ainsi les deux méta-dimensions centrales pour l'analyse de la compétence de collectif. Celles-ci représentent les deux cadres d'analyse majeurs dont il faut tenir compte pour l'étude du concept, permettant ainsi d'en définir les frontières. Elles ne permettent pourtant pas d'identifier clairement le concept. Les chercheurs se sont donc efforcés de dégager un certain nombre d'attributs de la compétence de collectif, indicateurs de sa présence dans l'organisation.

Sens commun du travail et coopération : dimensions- contenues de la CdeC

Les travaux de recherche sur la CdeC se répartissent entre l'étude de ses contenus ou des processus qui la font exister. Il a été mis en évidence que la dimension contextuelle impacte sur les logiques d'implémentation et sur les modalités de manifestation de la CdeC. Les résultats d'une analyse du concept en termes de processus sont plus imprégnés de contexte que ceux issus d'une analyse de ses contenus. L'objectif de cette communication est la construction de repères théoriques stabilisés pour une recherche sur une CdeC mobilisée en contexte spécifique. C'est pourquoi les attributs du concept seront les seuls présentés, comme indicateurs de la présence effective d'une CdeC quelque soit le contexte. Le sens commun du travail et la motivation à coopérer en situation seront identifiées comme les dimensions internes de la CdeC, sur lesquelles peuvent se répartir ces attributs. D'autres facteurs ont pu être identifiés comme leviers d'émergence de la CdeC. La coopération est l'un d'entre eux. Il sera montré en quoi elle est, avec le contexte et le collectif de travail, un élément central pour l'étude de la compétence de collectif.

L'étude de la CdeC : contenus ou processus Les recherches portant sur le thème de la CdeC, peuvent être investies selon deux perspectives différentes. La première perspective s'intéresse aux processus au terme desquels on peut constater l'émergence d'une CdeC. La seconde est centrée sur l'appréhension des facteurs sur lesquels elle repose ; Quels sont les facteurs induisant l'émergence et/ou l'existence de la compétence de collectif ? (Dubois et Retour, 1999 ; Bataille, 1999 et Grosjean, 2000). Une approche du concept en termes de processus

semble pertinente au sens où elle permet d'inclure l'influence du contexte pour l'étude de la CdeC. Pourtant, les résultats d'une analyse du concept en termes de processus sont plus imprégnés de contexte que ceux issus d'une analyse de ses contenus. Les attributs du concept CdeC sont les indicateurs de sa présence effective. Ils présentent l'avantage d'être les mêmes quelque soit le contexte de mobilisation de la CdeC. Certains d'entre eux ont ainsi été identifiés comme les contenus de la compétence de collectif.

Krohmer et Retour (2004) notamment, nous font la présentation de certains de ces attributs. Ils en identifient quatre majeurs qui sont : le référentiel commun, le langage partagé, la mémoire collective et l'engagement subjectif.

Trois attributs sur une même dimension : le sens commun du travail La présentation des attributs que sont le référentiel commun, le langage partagé et la mémoire collective permettra de les situer sur une même dimension : le sens commun du travail.

Comme son nom l'indique, le **référentiel commun** renvoie à la nécessité pour les acteurs d'un groupe de travail, qui doivent coordonner leurs activités, de « *disposer de représentations de référence* » (de Montmoulin, 1984). Les informations, possédées par chaque membre du groupe, permettent l'élaboration de ces « *représentations uniformisées* » (Troussier, 1990). Pourtant, c'est bien d'un patrimoine commun qu'il s'agit, issu d'un véritable « *travail d'élaboration collective* » (de Montmoulin, 1984 ; Veltz et Zarifian, 1994), et non d'une somme de représentations individuelles. Ce référentiel commun peut être caractérisé d'« *opératif* », soit dirigé au service d'une action effective ; Permettant ainsi à une communauté de buts visés et à une adéquation des actions, d'exister simultanément (Savoyans cité par Navarro, 1990). Le référentiel est « *élaboré en commun* » (de Terssac et Chabaud, 1990 et Troussier, 1990). Il est donc le résultat d'une « *confrontation* » des représentations de chacun (de Terssac et Chabaud, 1990) ; C'est un « *compromis* » (Troussier, 1990) élaboré par la mise en commun des compétences individuelles des différents membres du collectif. Enfin, le référentiel commun est construit à partir de « *répertoire d'actions situées* », aussi appelé « *images opératives communes* » (Combes, 2004). Le **langage partagé** est aussi nommé « *langage commun* » (Guilhon et Trépo, 2000) ou encore « *langage opératif commun* » (Falzon, 1991). On considère que les acteurs développent ensemble un « dialecte » particulier qui est propre au groupe de travail auquel ils appartiennent. Un vocabulaire qui leur permet de « *converser à mi mots, de lire à travers les lignes, de gagner du temps dans l'énonciation abrégée et d'éviter les commentaires et explications* » (Le Boterf, 1994). Le langage partagé participe à la construction d'une identité propre au groupe, lui permettant ainsi de se distinguer d'autres collectifs de travail. La **mémoire collective** se compose de trois éléments (Girod, 1995): la mémoire déclarative collective non centralisée, la mémoire procédurale collective non centralisée et la mémoire collective de jugement. Le savoir acquis ou créé auprès d'autres individus, et/ou au cours d'interactions entre les membres du groupe, fait émerger la mémoire déclarative collective non centralisée. La mémoire procédurale collective non centralisée repose quant à elle, sur la confrontation des savoir-faire des individus entre eux, au cours des tâches et activités à accomplir. Enfin, l'ensemble des connaissances, produit de la confrontation des mémoires de jugement de chaque acteur, induit le développement d'une mémoire collective de jugement. Celle-ci se manifeste par l'identification commune d'un problème, comme des moyens de le résoudre au cours de l'action. Elle se différencie ainsi des interprétations diverses et individuelles des membres du collectif de travail qui sont dépassées par la mémoire collective de jugement. Au final, à chaque situation correspond des solutions à mettre en œuvre. Ces dernières sont issues de la mémoire collective de jugement propre au groupe de travail.

Les attributs de la CdeC que sont le référentiel commun, le langage partagé et la mémoire collective appartiennent tous trois à la dimension du sens commun du travail. Ils sont le résultat de la construction d'un espace d'intersubjectivité autant qu'ils constituent les moyens de le pérenniser entre les membres du collectif.

L'engagement subjectif comme traduction dans et par l'action de la motivation à coopérer

L'engagement subjectif a été défini de bien multiples façons. Le tableau récapitulatif des définitions du concept de CdeC (plus haut emprunté à Krohmer et Retour, 2004) est révélateur des diverses visions de ce qui est nommé comme « **engagement subjectif** ». Wittorski (1997) l'entend comme « *démarche coopérative de résolution de problèmes* ». Dubois et Retour (1999) le décrivent comme « *la capacité d'un collectif de travail à réinventer en permanence son organisation* ». Gérer les aléas, s'assurer de l'atteinte d'une performance requise, être flexible et adapter les activités lorsque cela est nécessaire ; le collectif de travail est responsabilisé quant aux décisions et actions à mettre en œuvre (Combes, 2004 et Segrestin, 2002). Les initiatives prises par le groupe les rendent responsable car il doit en répondre si nécessaire. Cela suppose en préavis une certaine autonomie et une responsabilité assumée face aux actions entreprises, le cœur même de la notion de compétence (Zarifian, 2002). L'engagement subjectif est finalement l'attribut de la compétence de collectif le moins bien connu des quatre présentés. Il semble correspondre à des initiatives adaptées à la fois aux autres et au travail en cours. Il répond ainsi à la nécessité d'une situation. L'engagement subjectif se manifeste donc de manière variable. Il dépend toutefois de l'attention que donne celui qui le manifeste à son environnement de travail. L'engagement subjectif dirigé vers un autre acteur ou son activité, peut ainsi se définir comme la traduction dans et par l'action d'une motivation à coopérer. Si la motivation est la source d'énergie de la compétence individuelle, l'engagement subjectif n'est-il pas celle nécessaire à la mobilisation de la compétence de collectif ? Si la motivation se comprend comme le sens donné par l'individu à son action et donc aussi à sa compétence, l'engagement subjectif et sa compréhension constituent un point d'entrée essentiel à la connaissance de la compétence de collectif autant que des conditions qui permettent son émergence.

Les attributs de la CdeC que sont le **référentiel commun**, le **langage commun**, la **mémoire collective** et l'**engagement subjectif**, sont donc des repères à considérer. Ils indiquent la mobilisation effective d'une compétence par le collectif de travail sur laquelle elle repose. Tandis que les trois premiers s'inscrivent sur une dimension de sens commun du travail, le quatrième l'engagement subjectif, est une manifestation de la motivation à coopérer.

Facteurs d'émergence d'une compétence de collectif Outre les facteurs, contenus de la compétence de collectif, Krohmer et Retour (2004), ont mis en évidence les facteurs sur lesquels repose son émergence. Ces derniers se répartissent en deux catégories : les **facteurs organisationnels** et les **éléments propres aux personnes**. Les premiers, au nombre de quatre sont la **composition des équipes**, les **interactions formelles**, le **style de management** et les **leviers de GRH**. Les seconds, les éléments propres aux personnes, correspondent au **capital des compétences individuelles**, aux **interactions affectives** et **interactions formelles** et à la **coopération**. Si l'engagement subjectif correspond à la traduction dans et par l'action de la motivation individuelle à coopérer, il est nécessaire que la notion de coopération soit plus approfondie.

La coopération : clé de la CdeC

La coopération est un concept loin d'être stabilisé. De nombreux auteurs, appartenant à des disciplines diverses, se sont ainsi efforcés de définir cette notion. L'examen de certaines d'entre elles, permettra de mettre en évidence les liens entre CdeC et coopération, attestant ainsi que la coopération est la clé de la compétence de collectif. Le sens de la notion de coopération sera ensuite exploré. Il ressortira que saisir le sens de cette notion peut représenter un moyen de comprendre les motifs individuels de la mobilisation de la CdeC.

Eléments de définition de la coopération, clé de la compétence de collectif Philippe Zarifian (2002) propose une distinction entre une version pauvre et une version riche de la coopération. Tandis que la première correspond simplement à une meilleure coordination des tâches, la version riche de la coopération a pour objet « *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* » (Zarifian, 1995). La coopération, mobilisée au sein d'une CdeC correspond à la version riche. Les attributs de la compétence de collectif en attestent. En effet, au regard de la seule mémoire collective, il est possible de parler d'un réel espace d'intersubjectivité entre les acteurs. La coopération est ainsi un vecteur fort de création et de circulation d'un sens commun du travail, identifiable en considérant les attributs de la compétence de collectif que sont le langage partagé, le référentiel opérationnel commun et la mémoire collective. Cette perspective, la version riche de la coopération, rejoint celle développée par François Grima. Ce dernier définit la coopération comme « *l'engagement personnel continu dans la réalisation de la performance de l'entreprise* » (Grima, 1996). Cette définition est très proche de la notion d'engagement subjectif. Par engagement, nous entendons, une nécessaire volonté des individus, sans laquelle ne saurait exister aucune forme de coopération. L'engagement subjectif comme traduction de la motivation à coopérer dans et par l'action trouve ici une pertinence nouvelle. Il sert la poursuite des objectifs communs du collectif de travail. Sans qu'il ne soit possible de savoir si l'une précède l'autre, coopération et collectif de travail sont deux notions étroitement imbriquées ; conditions l'une et l'autre de l'existence de la compétence de collectif.

Dans un article sur la coopération au sein d'équipes projet, Thierry Picq et Didier Retour (2001), s'attachent aussi à définir cette « notion fugitive ». Les références à suivre sont donc empruntées aux deux auteurs. Les notions de volonté, de contact direct, d'ajustement mutuel et d'interdépendance sont successivement mises en lumière, comme **caractéristiques centrales de la coopération**. Picq et Retour (2001) dénoncent l'absence des dimensions d'**interdépendance** et de **simultanéité du travail** à mener dans les apports précédents sur la notion de coopération. Il en découle un **contact direct** nécessaire entre les acteurs qui adoptent des comportements de coopération. Intégrant ces dimensions manquantes, les deux auteurs proposent donc la définition suivante; La coopération est l'« *acte par lequel des personnes échangent volontairement des ressources et agissent ensemble, au même moment et pour une certaine durée, en vue de la réalisation d'un travail* ». L'**ajustement mutuel** est donc ce qui permet aux individus de coopérer, car aucune règle de coopération ne saurait exister. L'établissement de règles prescriptives de modes de coopération serait antinomique avec l'essence même de cette notion : la **volonté** individuelle.

Il est troublant de noter la proximité de la notion de coopération (selon cette définition) avec celle de la compétence collective définie par Bataille (1999) comme la « *capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses différents membres* ». Il ne suffit donc pas de faire travailler ensemble des individus pour

que l'on puisse parler de CdeC, il faut que les tâches soient interdépendantes (Bataille, 1999). Au delà de la notion d'**interdépendance**, cette approche induit aussi l'acceptation du tout supérieur aux parties.

La coopération est nécessairement **volontaire**. Elle se fait par **ajustement mutuel**, au sein de contexte où les individus sont en **contact direct**. La coopération repose ainsi sur l'**interdépendance** entre les acteurs et les ressources dont ils disposent. Picq et Retour résumant ainsi les choses : « *Contrairement à la coordination, la coopération ne se décrète pas. Elle dépend des hommes, mais surtout du contexte dans lequel ils opèrent* » (2001, p. 31). Même si certaines pratiques et formes d'organisation peuvent favoriser le développement de la coopération entre les individus, ces derniers sont les seuls à qui appartient la décision de coopérer. Aucune règle ni structure organisationnelle ne saurait les y contraindre. La coopération est donc liée à la dimension du sens commun du travail (attributs du langage partagé, référentiel commun et mémoire collective) et à la motivation à coopérer en situation. L'engagement subjectif est ainsi le révélateur de la coopération clé de la CdeC autant qu'il indique l'existence d'objectifs communs, points de ralliement du collectif de travail. Enfin, il est troublant de rapprocher le contexte d'usage d'une CdeC répondant à une logique de gestion efficace de l'activité quotidienne avec la coopération. Ces derniers partagent pourtant une même caractéristique : l'interdépendance. La coopération est l'incontestable clé de la compétence de collectif. Il dès lors d'en comprendre le sens.

Le sens de la coopération Dans un article sur le travail coopératif, Dameron (2005) fait la démonstration de la coopération comme concept dual. Par l'analyse des interactions de deux équipes projet, elle identifie deux modalités de l'action coopérative, l'une complémentaire et l'autre communautaire. Même si chacune est fondée sur des logiques différentes, l'auteur parvient à démontrer que la coopération comme processus se génère par l'enchaînement des coopérations tantôt communautaire ou complémentaire. La coopération peut ainsi être appréhendé comme concept dual, car ses modalités certes différentes, cohabitent et se succèdent plutôt qu'elles ne s'opposent. La présentation successive de la coopération complémentaire puis communautaire semble particulièrement pertinente. Elle induit en effet des logiques différentes à l'implémentation de comportements de coopération ; c'est-à-dire des motifs et un sens différent attribué par l'individu au fait de coopérer.

Le calcul est au cœur de la **coopération complémentaire**. Fondée sur la différenciation des individus et la recherche de ressources complémentaires, elle se développe selon des modalités stratégiques. La coopération dure tant que ses coûts n'excèdent pas ses gains. Selon Barnard (1938), ce rapport donnant-donnant fonde les ressorts de la motivation à coopérer. Crozier et Friedberg (1977) étendent cette analyse de la coopération fondée sur le calcul. L'objet de la coopération pour les acteurs serait d'accéder à des ressources complémentaires à celles qu'il détient déjà. La pertinence de ces ressources est fonction de leur capacité à développer le contrôle de l'individu sur une zone d'incertitude cruciale pour l'organisation ; c'est-à-dire sa capacité à exercer un certain pouvoir. La coopération complémentaire étant générée par une rationalité calculatoire, la question de la congruence des intérêts individuels est donc au cœur de son développement. Aussi les théories de l'agence (Charreaux, 1987) et des coûts de transaction (Williamson, 1991) font d'une certaine manière référence à la notion de coopération complémentaire, en permanente construction. La coopération complémentaire se génère ainsi dans le partage d'une tâche commune entre deux individus guidés par une stratégie individuelle de gains de pouvoir pour l'accès à des « ressources complémentaires » ; la « congruence des intérêts individuels, et ainsi la réciprocité des rapports, est assurée par des engagements interindividuels. La source de motivation de la coopération complémentaire est donc le besoin « rationnel » de pouvoir de l'individu. Elle sous tend également l'existence

d'un contexte d'interdépendance contrainte au sein duquel un collectif de travail est susceptible d'émerger et potentiellement d'implémenter une compétence de collectif qui répond à une logique de gestion efficace de l'activité quotidienne. La coopération ne peut passer par la contrainte à proprement dit. Pourtant, ne pas coopérer en situation d'interdépendance contrainte constitue le risque d'une action collective bloquée, aussi appelée « dilemme du prisonnier ». L'individu inscrit dans un contexte d'interdépendance contrainte a donc tout intérêt à coopérer s'il souhaite satisfaire son besoin de pouvoir. Plutôt que sur le calcul, la **coopération communautaire** se fonde sur l'identité collective. L'école des relations humaines est la première à initier la recherche sur ce mode coopératif. Celle-ci sera reprise par les travaux sur l'identité sociale qui expliquent les mécanismes cognitifs d'auto-catégorisation et de comparaison sociale. Ils permettront de révéler que la construction identitaire dépend étroitement de la place qu'occupent l'individu et son groupe d'appartenance, à l'origine de cette forme de coopération. Les courants sur la dynamique de groupe et la réflexion sur le clan permettent de préciser cette notion de groupe dans laquelle la coopération communautaire se construit. Elle se génère principalement dans des groupes restreints (< 12 personnes), où les perceptions réciproques sont possibles (« équipes de travail »). Ces groupes se caractérisent par la poursuite de buts communs dans lesquels se fondent les intérêts individuels. La coopération communautaire s'instaure ainsi dans le partage d'une tâche commune, entre des individus soucieux d'être reconnus par des autres membres comme faisant partie du même collectif. Le désir de préserver et développer cette idée commune rassemble les individus autour notamment d'objectifs partagés, cœur du collectif de travail. La motivation à la coopération communautaire ne se nourrit donc pas d'un besoin de pouvoir poursuivi par l'individu. Elle peut cependant s'alimenter de ceux de filiation ou d'estime de soi qui passent par la reconnaissance. La reconnaissance passe à la fois par l'individu qui se sent appartenir au collectif mais aussi par les autres membres du collectif qui lui envoient les signaux lui permettant de faire ce constat.

La présentation de la coopération a permis de montrer en quoi cette notion constitue la clé de la compétence de collectif. En cela, il semblait pertinent de chercher à connaître les fondements de son existence. La conception de la coopération duale indique que la coopération comme processus se nourrit de besoins successivement différents, selon que l'individu s'inscrit dans une logique de calcul ou de construction de son identité, dans et par le collectif auquel il appartient.

Discussion et formulation d'une question de recherche sur le concept de compétence de collectif

L'étude successive de la compétence individuelle et de la compétence de collectif, visait à répondre à l'objectif d'un positionnement sur le concept de CdeC, en vue de l'étudier en contexte organisationnel particulier. Après avoir présenté le contexte de la recherche et sa question d'origine, un bilan sur le concept sera développé. Ceci permettra de reformuler de manière plus fine et pertinente une nouvelle question de recherche.

Cette recherche s'intéresse à une compétence de collectif susceptible d'être mobilisée en milieu organisationnel contraignant l'individu à un fonctionnement collectif de son travail. Ce type de contexte organisationnel est spécifique notamment au secteur industriel de process. Une étude empirique de l'organisation d'équipes opérationnelles en industrie papetière est ainsi envisagée dans un avenir proche. En effet, les lignes de production continue de ce type de secteur induisent une organisation du travail caractérisée par une forte contrainte

d'interdépendance. Pourtant, l'émergence d'une compétence de collectif dans un tel contexte ne va pas de soi. La question suivante était posée: Pourquoi une compétence collective est mobilisée dans un contexte d'interdépendance contrainte ?

L'étude de la compétence à son niveau individuel puis collectif nous permet de mettre en avant un certain nombre d'éléments dont il faut absolument tenir compte pour appréhender la CdeC. Le bilan proposé pour en faire état permettra de formuler une question de recherche plus pertinente.

Il est intéressant de constater dans un premier temps que les deux dimensions de la compétence sont le résultat d'une interaction entre l'Homme et une situation qu'il rencontre. Nous disons Homme au sens où le collectif de travail peut être compris comme unité car ses membres sont fédérés autour d'objectifs collectifs.

La compétence individuelle ne se résume pourtant pas à la seule interaction entre l'**individu** qui la mobilise et la **situation** qui l'y autorise. La **motivation** est ainsi une source d'énergie indispensable à ce que l'individu fasse acte de compétence. Elle se nourrit de la poursuite de satisfaction de **trois besoins** : de pouvoir, de filiation et d'estime de soi. Ceux-ci sont une fin que l'individu cherche à atteindre au moyen de la **maîtrise partielle de son environnement**. Ainsi, ne pas subir son environnement, consiste à faire preuve de compétence. L'individu est détenteur de ressources et de sources de motivation. La situation rencontrée lui en offre d'autres potentielles. Ainsi, la compétence prend son sens en situation tandis que l'individu lui donne sens par les sources de sa motivation. Saisir le sens de la compétence, consiste ainsi à comprendre les sources de la motivation de l'individu à maîtriser en partie son environnement. Ces sources sont à rechercher dans l'individu en lui-même, mais aussi dans la situation rencontrée. Donner des éléments de réponse en termes de sources de motivation interne et externe au travail, équivaut à répondre à cette question : Pourquoi l'individu mobilise-t-il une compétence dans une situation donnée ? La recherche s'intéresse à cette question mais déclinée sur la dimension collective de la compétence.

La compétence de collectif se situe dans l'interaction entre un collectif de travail et un contexte organisationnel donné (les méta-dimensions de la CdeC), au sein de laquelle les individus manifestent de la coopération. Un **contexte organisationnel** caractérisé par une contrainte forte d'interdépendance est particulièrement intéressant pour cette recherche. Le travail, soumis à une certaine incertitude (aléas) et à une interdépendance entre activités et individus, passe par un fonctionnement forcément collectif. Au sein d'un tel contexte, une compétence de collectif mobilisée répond à la logique de la gestion efficace de l'activité quotidienne, et se déploie au moyen de communication et coopération transversales et de la mise en commun de règles de fonctionnement. En ces conditions, la CdeC s'inscrit dans l'acceptation d'un tout supérieur aux parties. Il doit également être souligné qu'un **collectif de travail**, sur lequel repose la CdeC, est plus susceptible d'émerger dans un tel contexte ; le déterminisme technique et/ou le choix de règles organisationnelles appartenant chacun à la dimension de l'interdépendance contrainte. La notion d'interdépendance lie ainsi les dimensions du collectif de travail et du contexte organisationnel au sein duquel il mobilise sa compétence. Cette notion est aussi l'une des caractéristiques majeures de la **coopération**, pouvant être perçue comme concept dual. La coopération complémentaire fondée sur le calcul, répond au besoin de pouvoir de l'individu qui la manifeste. La coopération communautaire se fonde au contraire sur une logique identitaire ; l'individu cherchant ainsi à satisfaire des besoins de filiation ou d'estime de soi. Si la coopération se caractérise principalement par l'interdépendance, celle complémentaire répond à la nécessité d'une situation d'interdépendance contrainte à l'origine. La coopération communautaire s'inscrit au contraire dans une logique d'interdépendance souhaitée par l'individu. Quelle que soit la nature de la coopération à un moment donné, celle-ci ne peut pourtant pas être imposée. En

effet, la volonté de l'individu est le second élément principal qui caractérise cette notion. La coopération est la clé de la CdeC. Elle est en effet le vecteur central du sens commun du travail, partagé par les membres du collectif (attributs du langage partagé, du référentiel commun et de la mémoire collective). L'attribut de la compétence de collectif qu'est l'engagement subjectif peut ainsi être défini comme la traduction dans et par l'action de la motivation à coopérer. La coopération est donc l'incontestable clé de la compétence de collectif. En saisir le sens, c'est ainsi être en mesure de savoir pourquoi la CdeC est mobilisée par les individus.

En conclusion, si la compétence ne peut être privée de motivation individuelle et, si la clé de la compétence de collectif est la coopération, dans un contexte qui n'autorise pas l'individu seul à être compétent, nous formulons la question de recherche suivante :

Quelles sont les sources de la motivation individuelle à coopérer, en situation d'interdépendance contrainte ?

Références

- Amherdt, C. H. ; Dupuis-Rabasse, F.; Emery, Y. et Giauque, D. (2000). *Compétences collectives dans les organisations, Emergence, gestion et développement*. Saint Nicolas : Les Presses de l'Université Laval.
- Barnard, C (1938). *The function of executives*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bataille, F. (2001). Compétence collective et performance, *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 40, pp.66-81.
- Bataille, F. (1999). *Compétence collective et management des équipes opérationnelles*. Thèse pour le Doctorat de Sciences de gestion, Caen IAE.
- Boyatzis, R., E., McClelland, D.,C.; (1982), *Personnel and Guidance Journal*, vol. 58, n° 5, p 368-72.
- Charreaux G., (1987). *La théorie positive de l'agence: une synthèse de la littérature, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Economica.
- Combes, M.C. (2004), Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail. *Paris : Séminaire ANACT*, 13 et 14 Octobre 2004.
- Crozier M. et Friedberg E., (1977). *L'acteur et le système*, Seuil, Essais.
- Dameron, S (2005), La dualité du travail coopératif, *Revue française de gestion*, vol. 5, n°158, p. 105-120.
- De Montmollin, M. (1984). *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*. New York : Peter Lang.
- De Terssac, G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris : PUF.
- De Terssac, G. et Chabaud, C. (1990). Référentiel opératif commun et fiabilité, *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, dir. Leplat J. et De Terssac G, Editions Octarès, p.111-139.
- Dubois, M. et D. R. Kouabenan, R. (2000), Les compétences des collectifs: Développements et perspectives, *Psychologie du travail et des organisations*, vol.6, n° 3-4, p.13-46.

- Dubois, M. et Retour, D. (1999), La compétence collective: validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées. *Psychologie du travail et de l'organisation*, vol. 5, n°1-2, p.225-243.
- Dupuich-Rabasse, E. et Trépo, G. (2002), Compétences collectives, NTIC et Knowledge Management: La place de la GRH dans la mise en œuvre des outils stratégique de gestion de l'entreprise, *Actes du 13ième congrès annuel de l'AGRH*, Nantes : Tome 2, p.9-21.
- Everaere, C. (1998), Le collectifs de travail: une réalité difficile à cerner et soumise à contrainte, *Performances humaines et techniques*, vol.96, p.6-19.
- Falzon, P. (1991), Les activités verbales dans le travail, *Modèle en analyse du travail*, dir. Amalberti, De Montmollin et Theureau, Pierre Margada éditeur, p.229-247.
- Girod, M. (1995).*La mémoire organisationnelle*. Revue Française de Gestion-pp.30-42
- Grosjean, M. (2000), Les communications collectives: un mode d'approche des compétences du collectif: l'exemple du collectif hospitalier. *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 6, n° 3-4, p.103-130.
- Guilhon, A. et Trépo, G. (2000), La compétence collective: le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines, *Actes de la 9ième conférence de l'AIMS*.
- Kromer, C. et Retour, D. (2004), La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. *Communication présentée lors de l'atelier organisé par le groupe "Gestion des compétences" du GRACCO*, Paris, le 13 Décembre 2004.
- Le Boterf, G. (1994).*De la compétence, essai sur un attracteur étrange*. Paris : Les Editions d'Organisations.
- Lichtenberger, Y (2006), Compétence, compétences, Nouveaux regards sur la gestion des compétences, C. Defélix, A. Klarsfeld, E. Oiry, Paris : Vuibert.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clarke, R. A. & Lowell, E. I. (1953), *The achievement motive*. New York: Appletown-Century.
- Michaux, V. (2005), Compétences collectives et hautes performance: apports théoriques et enjeux opérationnels, *Revue de gestion des ressources humaines*, vol.58, p.45-63.
- Michaux, V. (2003), Compétence collective et systèmes d'informations, cinq cas de coordination dans les centres de contacts, *Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Nantes, Facultés Sciences Economiques et de Gestion*, Septembre 2003.
- Navarro, C. (1990), Une analyse cognitive de l'interaction dans les activités de travail, *Le Travail Humain*, tome 54, n° 2, p.114-128.
- Paradeise, C. et Lichtenberger, Y. (2001), Compétence, Compétences, *Sociologie du travail*, n° 43, p. 33-48.
- Pemartin, D (1999), Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? *Caen, EMS*, p.128
- Picq, T. et Retour, D. (2001), La coopération dans les organisations par projets Les politiques de gestion des ressources humaine, *Personnel*, vol. 717, p.29-39.
- 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 de travail et qualifications collectives, *Les Analyses du travail*, CEREG, p. 115-124.

- Veltz, P et Zarifian, Ph (1994).Travail collectif et modèles d'organisation de la production, *Le travail humain*, vol. 57, n° 3, p.239-249.
- White, R. W. (1959), Motivation reconsidered: the concept of competence, *Psychological review*, vol. 66, n° 5, 1957.
- Williamson O. E. (1991), Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quaterly*, vol. 36, p. 269-296.
- Wittorski, R. (1994), Analyse du travail et production de compétences collectives dans le contexte de changement organisationnel, *Thèse de doctorat en science de l'éducation du Conservatoire National des Arts et Métiers*, Paris (France) et Université de Sherbrooke (Canada).
- Wittorski, R. (1997). *Analyse du travail et production de compétences collectives*. L'armattah, Action et Savoir.
- Woodworth, R. S. (1958). *Dynamics of behavior*. New York: Holt.
- Zarifian, Ph. (2002), Compte rendu du séminaire organisé par le CERAG sur la gestion des compétences organisé le 21 février à Grenoble.
- Zarifian, Ph. (1995).Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie: la recherche de cohérence. *Acte AGRH*, p.15-20.