

NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET COMPÉTENCE COLLECTIVE LE CAS EXPLORATOIRE DE L'ENTREPRISE EURECAT SA¹

Cathy KROHMER

ESA, université Grenoble 2

Dans les années 80, le concept de compétence a fait une entrée remarquée dans les sciences de gestion. Bien que très médiatisée, la notion de compétence perdure au-delà des modes et sert actuellement de base à de nombreux outils de gestion dans les entreprises. La gestion des compétences est ainsi devenue un thème central en sciences de gestion qui rassemble à la fois les chefs d'entreprises, les consultants et les chercheurs en gestion. La compétence peut être appréhendée à différents niveaux² :

- au niveau de l'individu, on parle dans ce cas de compétence individuelle ;
- au niveau du groupe, il s'agit de la compétence collective ;
- et au niveau de l'entreprise, que l'on désigne ici la compétence organisationnelle.

Son caractère tridimensionnel en fait un concept transversal en gestion. Ainsi, la dimension individuelle de la compétence est au centre des préoccupations de la gestion des ressources humaines. S'il peut être vivement critiqué notamment parce qu'il conduit à une individualisation croissante en gestion des ressources humaines³, le concept de compétence n'en reste pas moins utile : la gestion des compétences individuelles permet d'identifier les compétences des individus dans le but de les gérer, c'est-à-dire de les acquérir, de les stimuler et de les réguler. La notion de compétence tend ainsi à devenir un concept pivot : elle sert de base à l'évaluation⁴ des individus, à la gestion prévisionnelle⁵ des emplois et des compétences, mais aussi, ce qui est plus rare, à la rémunération⁶.

En ce qui concerne la dimension organisationnelle de la compétence, elle est essentiellement étudiée en stratégie par l'approche par les ressources où s'inscrivent le courant de la "Resource-based view" (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991), la théorie des compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1990) et la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997). La compétence organisationnelle est détenue par l'organisation et représente ce qu'elle sait faire par opposition à ce qu'elle possède⁷. La prise en compte de ce concept a permis, notamment, aux auteurs de centrer leur analyse sur l'intérieur de l'entreprise. Source d'avantage concurrentiel, la compétence doit être construite, développée et renouvelée⁸.

La dimension individuelle et la dimension organisationnelle de la compétence font donc l'objet d'une gestion spécifique mise en œuvre dans les entreprises et étudiée par la littérature.

1. Nous tenons à remercier Christian Defélix, Jean-Denis Bergougnou, Yves Jacquier, Sandra Maulmond, Nathalie Brioude, ainsi que les rapporteurs du comité scientifique du congrès de l'AGRH, pour leurs critiques et leurs suggestions.

2. Dejoux C. (1998), *Pour une approche transversale de la gestion des compétences*, Gestion 2000, novembre-décembre, p. 17.

3. Courpasson D. et Livian Y.F. (1991), *Le développement récent de la notion de compétence. Glissement sémantique ou idéologie ?*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, octobre, p. 8.

4. Aubret J., Gilbert P. et Pigeyre F. (1993), *Savoir et pouvoir. Les compétences en questions*, Presses Universitaires de France, collection gestion, p. 145.

5. Defélix C., Dubois M. et Retour D. (1997), *GPEC : une gestion prévisionnelle en crise*, in *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, dir. Tremblay M. et Sire B., Presses de l'École des Hautes études commerciales de Montréal, p. 83-99.

6. Tremblay M. et Sire B. (1999), *Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?*, Revue Française de Gestion, novembre-décembre, p. 129-139.

7. Hamel G et Prahalad C.K. (1995), cité par Dejoux C. (1998), *Pour une approche transversale de la gestion des compétences*, Gestion 2000, novembre-décembre, p. 17.

8. Puthod D. et Thévenard C. (1999), *L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon*. Gestion 2000, mai-juin, p. 135-154.

La notion de compétence peut aussi être appréhendée au niveau collectif. Dans ce cas, elle représente la compétence détenue par un groupe d'individus en situation de travail. Si la compétence collective est souvent évoquée, elle n'est pas pour autant toujours définie, restant ainsi au niveau des discours incantatoires⁹.

Cette dimension de la compétence revêt pourtant, pour de nombreux auteurs, une importance toute particulière : source importante de valeur, elle peut constituer un enjeu stratégique. La complexité actuelle de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent, impose une résolution collective des problèmes. Un individu ne peut répondre seul aux défis auxquels sont confrontées les entreprises. Ce nouveau paramètre incite ces dernières à mettre en place des nouvelles formes d'organisation où le travail est plus collectif, visant ainsi l'efficacité collective.

La compétence collective semble être une vraie préoccupation des entreprises. Ceci se traduit notamment par le développement actuel des nouvelles formes d'organisation du travail. L'objet de cette communication est de défendre l'idée que les nouvelles formes d'organisation du travail sont un lieu d'émergence de la compétence collective.

Nous montrerons ainsi, dans un premier temps, que la compétence collective est une notion émergente qui est recherchée et même une réalité dans certaines entreprises. Elle peut émerger à travers notamment la mise en place des nouvelles formes d'organisation du travail qui privilégient la coopération.

Nous exposerons, dans un second temps, l'expérience d'une PME de la région ardéchoise : EURECAT SA, qui met actuellement en place au niveau de la production, des équipes à responsabilité élargie (ERE) afin de mettre en évidence cette réalité.

1. La compétence collective : une réalité émergente à rechercher dans les nouvelles formes d'organisation du travail

1.1 Une définition émergente liée à la notion de coopération.

La notion de compétence collective peut être assimilée à la compétence d'un groupe d'individus en situation de travail. Cette première approche permet de la distinguer de la compétence organisationnelle qui elle est la compétence détenue par l'entreprise. Si elle apporte au moins cette distinction, cette définition n'est pas satisfaisante. Comment peut-on alors définir précisément la compétence collective ?

Après avoir vu quelles sont les différentes approches de la compétence collective retenues par les auteurs, nous nous attarderons sur le concept de coopération qui apparaît être un concept clé, puis nous tenterons de mieux appréhender ce qu'est un groupe de travail. Au terme de cette revue de la littérature, nous proposerons une définition de la compétence collective.

1.1.1 La compétence collective au sein d'un collectif de travail.

Si peu de recherches explicitent les mécanismes de la notion de compétence collective, on peut néanmoins remarquer que la plupart des auteurs s'accordent sur la définition suivante : la compétence collective est différente de la somme des compétences individuelles qui la composent¹⁰. Ce point d'accord permet de déduire que :

- la compétence collective est composée des compétences individuelles ;
- la compétence collective n'est pas la somme de ces compétences individuelles.

Si la compétence collective n'est pas une somme, la question se pose alors de savoir comment elle émerge d'un groupe de travail. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous pouvons repérer trois grandes approches¹¹ :

9. Dubois M. et Retour D. (1998), *Compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche*, Journées des IAE, p. 323.

10. à titre d'exemple, nous pouvons citer Le Boterf G. (1997), *Construire la compétence collective de l'entreprise*, Gestion, automne, p. 83.

11. Nous reprenons ici la classification des recherches portant sur la compétence collective effectuée par Bataille F. (2001), *Compétence collective et performance*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, avril-mai-juin, p. 67.

- tout d'abord, l'approche en termes d'articulation harmonieuse. Ainsi, pour Le Boterf¹², la compétence collective est une résultante, « elle émerge à partir de la coopération et de la synergie existant entre les compétences individuelles » ;
- ensuite l'approche en termes de régulation. Les sociologues du travail¹³ évoquent une culture orale implicite permettant aux groupes de travail de rendre viable la situation de travail en reconfigurant les normes prescrites. Pour Dubois et Retour¹⁴, la compétence collective « traduit la 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 de travail » ;
- et enfin, l'approche en termes d'interaction. Dans ce cas, les équipes de travail sont le lieu d'échanges d'informations, mais aussi de confrontations de représentations, au sens de l'interprétation d'une situation, d'une capacité de contextualisation. Ainsi, pour Guillhon et Trépo¹⁵, la compétence collective 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 ». De même pour Rabasse¹⁶, « l'émergence d'une compétence collective ne peut se faire qu'à l'aide de modes de couplage de réseaux et d'interactions permanentes entre les hommes et les organisations ».

1.1.2 La coopération : clé de la compétence collective.

La notion de coopération prend actuellement une place de plus en plus importante dans les entreprises. Ceci se traduit non seulement à travers les référentiels de compétences mais aussi à travers l'introduction des nouvelles formes d'organisation du travail.

D'un côté, les compétences sociales des individus sont souvent prises en compte dans les référentiels de compétences. Cependant, ces référentiels restent au niveau de l'individu. Aussi, bien que ces compétences soient nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du groupe et favoriser les attitudes coopératives¹⁷, elles ne sont pas suffisantes à l'émergence de la compétence collective. En effet, comme nous l'avons indiqué, la compétence collective est différente de la somme des compétences individuelles qui la composent. En d'autres termes, il ne suffit pas de faire travailler ensemble des personnes qui détiennent certaines compétences sociales pour qu'elles coopèrent et qu'ainsi émerge la compétence collective.

D'un autre côté, l'introduction des nouvelles formes d'organisation du travail traduit aussi cette importance prise par la coopération dans les entreprises. La logique des nouvelles formes d'organisation rompt avec la programmation industrielle taylorienne-fordienne. Cette dernière est symbolisée par une double image : 1) une image de coordination "officielle" entre les tâches imposées de manière mécanique et purement objective et 2) une image de relations semi-clandestines que les ouvriers développaient entre eux pour faire face aux variations et aux dysfonctionnements de la coordination mécanique¹⁸. Actuellement, les salariés doivent intervenir de façon décentralisée, dans un contexte d'événements non répétitifs, dont l'irruption nécessite des résolutions souvent collectives qui dépassent le cadre du strict métier ou poste de travail¹⁹. Ces évolutions ont conduit au développement de la coopération. Ainsi pour Zarifian : « Or l'un des grands bouleversements de la logique compétence est, probablement, sans que les sources d'intérêts divergents disparaissent pour autant, que l'engagement subjectif des salariés entre dans la coopération, et le fait d'une manière de plus en plus officielle, reconnue par l'encadrement de l'entreprise. »²⁰. Les entreprises commencent ainsi à mettre l'accent sur le travail en groupe, la coopération dans le travail.

12. Le Boterf G. (2000b), *Compétence et navigation professionnelle*, Les Éditions d'Organisation, p. 275.

13. Reynaud (1987), cité par Bataille F. (2001), *Compétence collective et performance*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, avril-mai-juin, p. 67.

14. Dubois M. et Retour D. (1998), *Compétence collective : une étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche*, Journées des IAE, p. 336.

15. Guillhon A. et Trépo G. (2000), *la compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines*, actes de la 9^e conférence de l'AIMS, p. 7.

16. Rabasse F. (1998), *Nouveaux outils et schémas d'organisation au service de l'émergence et du développement des compétences collectives dans l'entreprise*, actes du 9^e congrès de l'AGRH, p. 990.

17. Dubois M. et Retour D. (1998), op. cit., p. 326.

18. Zarifian P. (1999), *Objectif compétence*, Les Éditions Liaisons, p. 121.

19. Dubois M. et Retour D. (1998), op. cit., p. 325.

20. Zarifian P. (1999), *Objectif compétence*, Les Éditions Liaisons, p.121.

Plusieurs auteurs ont tenté de caractériser la coopération. Nous pouvons différencier ces travaux suivant leur perspective d'approche :

- la coopération dans un groupe de travail peut être mise en évidence en fonction des caractéristiques propres à celui-ci (Zarifian, Le Boterf, Guihlon et Trépo) ;
- la coopération dans un groupe de travail peut être mise en évidence à partir de l'analyse du caractère collectif ou non du travail réalisé (Bataille, Dubois et Retour).

Tout d'abord, concernant les auteurs qui s'attachent à décrire les caractéristiques du groupe de travail, nous pouvons mentionner Zarifian²¹ qui s'appuie sur les travaux de *sociologie* et d'*ergonomie*. Ces travaux ont montré que pour que la compétence collective puisse fonctionner au sein d'un collectif de travail, il faut que plusieurs conditions soient réunies. Il est nécessaire que les personnes se constituent des référentiels communs, partagent au moins partiellement un même langage professionnel, aient des images opératives communes, visualisent leur besoin de coopération, se règlent sur les mêmes enjeux. Zarifian accorde une place privilégiée à la communication. Pour cet auteur, la communication n'est riche et réussie que s'il y a dans le collectif de travail un minimum de culture partagée afin que l'on puisse comprendre l'autre personne, ce qu'elle attend de nous, mais aussi une certaine empathie.

La compétence collective peut se mesurer grâce à des indicateurs de coopérations²². Le Boterf²³ propose les indicateurs suivants:

- les individus construisent, à partir de leurs représentations individuelles, des représentations²⁴ partagées des problèmes à résoudre, des situations à traiter, des objectifs à atteindre, des projets à réaliser ; ces représentations qui guident l'action, sont évolutives dans le temps ;
- les individus communiquent efficacement en utilisant un langage commun ; ce langage commun est issu de la déformation d'un langage naturel ;
- ils dépassent leurs cloisonnements (disciplinaire, géographique) ;
- ils acceptent l'existence de conflits ;
- ils mettent en place des organisations pertinentes et évolutives ;
- ils passent à l'action.

Ensuite, certains auteurs s'attachent à décrire les situations où le travail est collectif. Pour Dubois et Retour²⁵ qui reprennent les concepts définis par Everaere²⁶, « *la coopération, clé de la compétence collective, se caractérise (alors) par de l'interdépendance, de l'interaction et de la co-activité* ».

- **l'interdépendance** : désigne le fait que nous ne pouvons pas réaliser une activité donnée individuellement dans des conditions données ;
- **l'interaction** : traduit cette interdépendance en actes délibérément orientés vers l'action collective ;
- **la co-activité** : désigne la réalisation simultanée (unité de temps) et/ou contiguë (unité de lieu) d'une action commune, qui nécessite une coordination orale, visuelle, sonore voire tactile intense entre au moins deux individus.

21. Zarifian P. (1999), op. cit., p. 130.

22. Guihlon A. et Trépo G. (2000), *La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines*, actes de la 9^e conférence de l'AIMS, p. 14.

23. Le Boterf G. (2000a), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Les Editions d'Organisation, p. 151.

24. La représentation est une forme de connaissance socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune, à un ensemble social. Voir Jodelet (1989), cité par Leconte P. et Forgues B. (2000), *Les dirigeants face à la gestion des compétences*, Revue Française de Gestion, janvier-février, p. 127.

25. Dubois M. et Retour D. (1998) op. cit., p. 326.

26. Everaere C. (1999), *Autonomie et collectifs de travail*, ANACT, collection points de repère, p. 178.

Bataille²⁷ qui a réalisé une étude longitudinale de près d'un an et demi auprès de différentes équipes opérationnelles d'une entreprise, propose des indicateurs de la coopération à partir de la nature plus ou moins collective du travail. Cet auteur définit le collectif de travail comme une situation d'interaction.

Tableau 1 : Les indicateurs concernant le travail collectif.

Travail	Critères utilisés	Indicateurs	Exemples
Collectif permanent	Interaction : conscience d'une complémentarité des actes ; coopération effective au travail d'équipe.	La personne mentionne l'influence de ce qui est fait à un poste sur les autres.	« Si une personne n'avance pas, cela se répercute sur les autres. »
Collectif si problème	Travail individuel, mais collectif en cas de problème.	La personne mentionne une entraide en cas de problème.	« On travaille chacun de notre côté, sauf en cas de problème particulier. »
Peu ou pas de collectif	Travail collectif en cas de problème mais sur une partie de l'équipe.	La personne mentionne une entraide limitée.	
	Travail individuel.	La personne ne signale pas d'entraide.	« On travaille chacun de notre côté. »

Source : Bataille F. (2001), "Compétence collective et performance.", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, avril-mai-juin, p. 73.

Ces indicateurs du caractère collectif du travail (Everaere et Bataille) nous serviront par la suite de grille de lecture nous indiquant dans quels cas le travail est collectif dans le cas exploratoire de l'entreprise EURECAT. Nous mettrons ainsi en évidence la coopération dans un groupe du travail à partir de l'analyse du caractère collectif ou non du travail réalisé.

À la suite de cette première étude, nous pouvons dégager quelques caractéristiques de la compétence collective afin de proposer une définition de ce concept. Ainsi, concernant les attributs de la compétence collective, nous pouvons remarquer que:

- la compétence collective n'est pas équivalente à la somme des compétences individuelles qui la composent ; la compétence collective dépend de l'interaction entre les membres du collectif de travail ;
- pour qu'une compétence collective émerge, il faut que les membres du groupe de travail coopèrent ;
- la compétence collective est la compétence d'un groupe d'individus en situation de travail ; la compétence collective est donc contextuelle ;
- La compétence collective peut être favorisée par l'action managériale.

D'après cette énumération des composants de la compétence collective, nous adopterons la définition suivante :

La compétence collective est différente de la somme des compétences des individus qui la composent. Pour faire face à une situation de travail, un collectif de travail va se former. Ce dernier est caractérisé par une certaine autonomie et par une certaine coopération entre ses membres.

27. Bataille F. (2001), op. cit., p. 67.

La compétence collective sera donc considérée comme la capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls²⁸.

La compétence collective recouvre une réalité relativement complexe, comme nous venons de le voir. Son émergence dépend d'un certain nombre de facteurs :

- l'organisation du travail qui doit être propice à la coopération et qui doit laisser une certaine autonomie au groupe de travail ;
- la volonté des membres du groupe de travail de coopérer effectivement ; cette volonté dépend en grande partie de l'intérêt qu'ils auront à coopérer ;
- de la culture nationale, organisationnelle et de métier.

Par la suite, nous centrerons plus notre analyse sur l'organisation du travail. Nous verrons ainsi que les nouvelles formes d'organisation du travail, parce qu'elles privilégient notamment la coopération, sont un lieu d'émergence de la compétence collective.

1.2 Une réalité à rechercher dans les nouvelles formes d'organisation du travail

1.2.1 Compétence d'une équipe de travail ou réseau de compétences ?

La compétence collective sera considérée comme la capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls. Cette définition implique que la compétence collective dépend en grande partie de ce que nous entendons par collectif de travail. En effet, le collectif de travail peut être une petite équipe de travail, un réseau d'acteurs. Il est donc nécessaire d'étudier les frontières du collectif de travail.

Nous pouvons distinguer deux sortes de collectif de travail :

- des collectifs stables (équipe de travail) ;
- des collectifs à géométrie variable (réseaux d'acteurs).

Une équipe de travail peut ainsi constituer un collectif de travail. La compétence collective peut être présente dans les équipes de travail comme par exemple les "unités élémentaires de travail" dans l'industrie de l'automobile, les "équipes à responsabilité élargie" dans l'industrie papetière...

Les équipes de travail ne doivent pourtant pas être toujours jugées comme stables, permanentes et clairement identifiées²⁹. En effet, suivant les problèmes rencontrés par les salariés, l'équipe de travail, ou certains membres de cette équipe, vont faire appel à d'autres personnes. Pour Zarifian³⁰, les collectifs de travail se formeront et se déformeront largement à leur propre initiative, en fonction de la nature des enjeux auxquels ils se confrontent, des besoins d'expertise, des opportunités de mise en relation, de la diversité des réseaux dans lesquels chaque individu est inséré. La notion de groupe est, ainsi, à géométrie variable³¹. Pour Rabasse³², les acteurs collectifs ne sont pas définis à l'avance. De même pour Zarifian³³, le collectif de travail devient plus malléable, plus ouvert, plus fluide, plus divers. On parle ainsi de plus en plus de réseau de compétences. Face à un problème, les acteurs construisent un réseau d'interlocuteurs pertinents pour agir avec succès, en raison de leur capacité à réduire l'incertitude³⁴. Ce réseau peut être le lieu d'échanges, d'explications et de la négociation d'une décision pour tenter de résoudre une situation. De plus, selon Dubois et Retour³⁵, la mobilisation d'un collègue et de ses ressources permet aux salariés de s'économiser cognitivement. Il existe donc des réseaux de compétences au sein de l'entreprise qui dépassent largement la taille d'une équipe.

28. Bataille F. (2001), op. cit., p. 67.

29. Bataille F. (2001), op. cit., p. 74.

30. Zarifian P. (1999), op. cit., p. 120.

31. Dubois M. et Retour D. (1998), op. cit., p. 329.

32. Rabasse F. (1998), *Nouveaux outils et schémas d'organisation au service de l'émergence et du développement des compétences collectives dans l'entreprise*, actes du 9^e congrès de l'AGRH, p. 989.

33. Zarifian P. (1999), op. cit., p. 120.

34. Friedberg E. (1997), cité par Bataille F. (2000), *La relève entre équipes opérationnelles, éléments de management d'une compétence collective*, Gestion 2000, septembre-octobre, p. 129.

35. Dubois M. et Retour D. (1998), op. cit., p. 337.

La compétence collective peut ainsi être mobilisée par une équipe de travail et par un réseau d'acteurs internes ou externes³⁶ à l'entreprise. Ces deux collectifs ne relèvent pas de la même logique. En effet, l'équipe de travail est un collectif de travail relativement stable qui a été institué par l'entreprise. L'entreprise a volontairement mis en place une équipe de travail. Dans le cas du réseau d'acteurs, le collectif de travail est relativement plus instable. Ce dernier peut s'être formé en fonction des compétences des individus, mais aussi des affinités, des alliances du moment...

Dans le cadre de cette communication, nous porterons notre analyse plus particulièrement sur les collectifs de travail stables qui ont été mis en place par l'entreprise.

1.2.2 Le développement des formes collectives du travail

Le développement des formes collectives du travail représente un enjeu stratégique pour l'entreprise. Ainsi, « *qu'il s'agisse des "unités élémentaires de travail" ou des "cellules de base" dans l'industrie automobile, des "équipes à responsabilité élargie" dans l'industrie papetière, des "modules de service" dans les centres d'allocations familiales, des "équipes systèmes" dans l'industrie chimique, des "noyaux de main-d'œuvre", des "équipes chantiers" ou des équipes "multi-fonctionnelles" dans le bâtiment, des "équipes autonomes et responsables" dans l'industrie de l'aluminium, des "îlots de production" dans les centres de soins, des "plateaux de clientèle" dans les industries de services, des "groupes de co-propriété" ou de "groupes pluri-métiers" dans la sidérurgie, le développement de ces équipes devient un enjeu pour les entreprises qui cherchent à accroître leur performance et leur compétitivité* »³⁷.

De façon parallèle, la notion de compétence collective devient une notion de plus en plus réelle pour les entreprises. Ainsi, selon Le Boterf³⁸ les compétences collectives vont devenir « une préoccupation croissante des managers ». Pour cet auteur, la présence accrue de la compétence collective s'expliquerait par la combinaison de plusieurs facteurs :

- la croissance de la complexité des situations professionnelles à gérer ;
- les exigences pressantes de l'innovation ;
- l'évolution de l'organisation du travail ;
- le développement de l'économie du savoir et de l'information. Le knowledge management (ou gestion des connaissances) est une pratique en pleine croissance dans les entreprises ;
- les référents professionnels collectifs qui permettent au professionnel de se référer à une norme collective ;
- les nouvelles approches concernant les avantages compétitifs ;
- les conditions sociales de la construction des compétences.

Au-delà de cette énumération de facteurs impliquant le développement de la compétence collective, il semble que cette dernière soit actuellement présente au sein des systèmes productifs³⁹. Ceci est essentiellement dû à la mise en place dans les entreprises de nouvelles formes d'organisation du travail. Sans viser l'exhaustivité, nous pouvons remarquer l'existence de trois structures d'entreprise (Zarifian⁴⁰) :

- **l'organisation cellulaire** se caractérise par une organisation par petites équipes. Ce mode d'organisation est relativement ancien : les équipes autonomes sont ainsi apparues suite aux revendications dans les années 60-70 qui portaient sur l'autonomie⁴¹. Généralement monométier, même si les membres de l'équipe peuvent avoir des compétences différentes, ces équipes sont dotées d'une assez large autonomie pour auto-organiser leur travail et sont directement responsables de la performance pour l'entreprise.

36. Le Boterf G. (1997), *Construire la compétence collective de l'entreprise*, Gestion, automne, p. 83.

37. Le Boterf G. (2000b), *Compétence et navigation professionnelle*, Les Éditions d'Organisation, p. 277.

38. Le Boterf G. (2000b), op. cit., p. 276.

39. Dubois M. et Retour D. (1998), op. cit., p. 323.

40. Zarifian P. (1999), op. cit., p. 58.

41. Cristol D. (2000), *Gestion des compétences collectives et retour des équipes autonomes*, Personnel, août-sept., p. 62.

Nous pouvons dénombrer trois courants relatifs aux équipes autonomes⁴². Tout d'abord, un courant à visée normative qui cherche à promouvoir les équipes autonomes comme mode d'organisation et à donner les modalités d'une mise en place et d'un fonctionnement efficace (Dubreuil, Trist et Bamford). Ensuite, des travaux, pour la plupart anglo-saxons, s'attachant à mesurer la performance des équipes autonomes (Hackman, Wall). Et enfin, un dernier courant qui se veut plus critique et qui insiste sur les aspects récessifs et déviants du fonctionnement des équipes autonomes (Sinclair, Rot) ;

- **l'organisation en réseau**⁴³ est un type d'organisation en ligne inspiré des méthodes américaines. Plusieurs métiers travaillent ensemble et il y a une intégration des performances. D'une grande souplesse, l'organisation en réseau peut prendre différentes configurations comme par exemple l'organisation par processus⁴⁴ ou l'organisation par ligne de produits. Le principe de ce type d'organisation est d'associer des cellules différentes au sein d'un même réseau de travail en direction d'un type particulier de clientèle. L'accent est mis sur les responsabilités de chaque équipe vis-à-vis du résultat d'ensemble. L'objectif est d'animer les interactions entre les équipes et de gagner en performance grâce à la structuration systématique d'une communication inter-équipes et inter-métiers ;

- **l'organisation par projet** a été développée dans les milieux de conception pour stimuler et accélérer les processus d'innovation. Ce type d'organisation vise à réunir une équipe multimétiers autour d'un projet d'innovation, avec des objectifs précis et une durée de vie bien spécifiée. Cette organisation est donc temporaire ;

Parallèlement à ces trois structures, une organisation qualifiante peut être mise en place. Cette forme d'organisation peut être définie⁴⁵ en terme d'idéal-type⁴⁶. Dans ce cas, l'organisation qualifiante est une organisation :

- qui utilise des compétences plutôt élevées et qui les développe ;
- qui est capable d'évoluer en fonction des compétences des salariés qui la composent et qui permet des apprentissages en situation de travail ;
- qui a mis en place une gestion des salaires et des carrières fondée sur les compétences des individus et non sur les postes occupés ;
- qui doit recevoir l'assentiment des salariés pour réussir.

Dans ces nouveaux modèles, la coopération est centrale⁴⁷. On laisse ainsi aux individus et aux groupes des zones de coopération leur permettant peu à peu de construire de nouveaux jeux, de nouvelles relations et de faire l'apprentissage de comportements différents⁴⁸. Avec le développement de ces nouvelles formes d'organisation du travail, la compétence collective semble revêtir une importance particulière.

Les nouvelles formes d'organisation du travail seraient donc un lieu d'émergence de la compétence collective. Mais peut-on réellement y trouver la compétence collective ? C'est ce que nous allons tenter de savoir à travers le cas exploratoire de l'entreprise EURECAT qui a mis récemment en place des équipes à responsabilité élargie (ERE). Cette nouvelle organisation du travail peut être considérée comme relative à l'organisation cellulaire décrite précédemment.

42. Pour un point complet sur les équipes autonomes, on peut consulter l'article de Detchessahar M. et Honoré L. (2002), *Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas d'un atelier de soudure des Chantiers de l'Atlantique*, Finance, Contrôle, Stratégie, mars.

43. Ce type d'organisation limite notamment la tendance à avoir une vision corporative du métier, une segmentation des performances et un enfermement des différents métiers sur eux-mêmes.

44. Tarondeau la définit comme un ensemble d'activité organisé en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou output ayant de la valeur pour un client externe. Tarondeau J.C. (1999), *La gestion par les processus*, Cahiers Français, n° 287, p. 39.

45. Amadiou J.F. et Cadin L. (1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica, p. 69.

46. L'idéal-type permet de mettre en évidence les liens logiques qui existent entre les diverses caractéristiques d'un objet. Ceci permet ainsi de comparer des cas réels d'entreprise en soulignant ce qui les distingue.

47. Dubois M. et Retour D. (1998), op. cit., p. 327.

48. Chevalier (1991), cité par Dubois M. et Retour D. (1998), op. cit., p. 327.

2. Équipes à responsabilité élargie (ERE) chez Eurecat et compétence collective

Dans l'entreprise EURECAT, plusieurs acteurs (ressources humaines, direction) avaient pour ambition, entre autres, de rendre le travail, au niveau de la production, plus collectif. Cette volonté s'est traduite par la mise en place depuis janvier 2001 d'équipes à responsabilité élargie (ERE).

Le cas EURECAT, que nous allons exposer, fait suite à une observation participante⁴⁹ de cinq mois entre octobre 2001 à février 2002. À ce titre, nous sommes partie prenante de l'entreprise dans la mise en place des ERE : occupant un poste à mi-temps au service qualité, nous sommes une interlocutrice directe au niveau qualité avec les opérateurs (rôle de participant). Nous sommes aussi observatrice non dissimulée : le personnel de l'entreprise EURECAT connaît la nature de notre recherche doctorale. Notre collecte de données s'est effectuée à partir de documents internes à l'entreprise, d'entretiens avec la personne en charge du projet ERE, avec les opérateurs et avec les différents acteurs du projet en général (responsable Qualité, responsable Ressources humaines...). À cela il faut ajouter des prises de notes, des retranscriptions dans un journal⁵⁰ ainsi que des retranscriptions à notre directeur de thèse, ce qui devrait nous permettre de prendre un peu de distance par rapport à notre terrain.

2.1 Le contexte : présentation de l'entreprise et organisation de la production

2.1.1 L'entreprise EURECAT.

EURECAT est une PME de 104 personnes créée en 1978. Son siège se trouve à La Voulte-sur-Rhône (Ardèche). Se situant sur une niche et n'ayant que deux concurrents directs, EURECAT est une entreprise prestataire de services qui propose différents traitements sur des catalyseurs du raffinage, de la pétrochimie et de la chimie (éléments qui interviennent sur la cinétique ou l'orientation d'une réaction chimique sans être consommés). L'entreprise développe ainsi toutes sortes de procédés et fait partie de l'industrie de process. Elle dépend de la convention collective de la Chimie.

2.1.2. L'organisation de la production avant la mise en place des ERE

Le service production compte 42 opérateurs répartis en 6 équipes de 7 opérateurs et 5 chefs de quart. Concernant les opérateurs, nous pouvons signaler l'existence d'une double population :

- des opérateurs qui ont pour la plupart un niveau initial CAP / BEP et qui ont une ancienneté relativement importante (soit environ 10 ans) ;
- des opérateurs jeunes de niveau BAC qui n'ont pas les mêmes attentes non seulement vis-à-vis de la hiérarchie (ils sont d'ailleurs plus critiques envers la hiérarchie directe) mais aussi quant à leur niveau de responsabilités.

Les opérateurs chez EURECAT, depuis la mise en place des 35 heures, travaillent selon le cycle de poste suivant : 6 jours de travail (2 matins, 2 après-midi et 2 nuits) et 6 jours de repos. En moyenne, ils travaillent 33 heures par semaine. Parmi les opérateurs, certains occupent la fonction de chef d'équipe : dix-huit en tout et donc trois par équipe⁵¹. Il faut noter que les chefs d'équipe ont juste le titre mais pas la fonction.

Les chefs de quart représentent la hiérarchie directe des opérateurs. En 1991, date à laquelle la fonction a été créée, les chefs de quarts ont été, pour la plupart (5 sur 6), recrutés en interne principalement sur leurs compétences techniques. Depuis la mise en place des 35 heures, les chefs de quart et les opérateurs n'effectuent plus le même cycle de poste. Cette différence pose des problèmes au niveau de l'organisation :

- un chef de quart ne supervise jamais la même équipe d'opérateurs ;
- les chefs de quart ne se voient pas lors de la relève⁵².

49. Atkinson P. et Hammersley M. (1994), *Ethnography and Participant Observation*, in Denzin N.K. et Lincoln Y.S., *Handbook of Qualitative Research*, Sage, London.

50. Dans ce journal, nous inscrivons les faits marquants et les discussions auxquels nous avons participé dans la journée, mais aussi nos impressions.

51. Il y avait chez EURECAT un chef d'équipe par bâtiment abritant des unités de production. On compte ainsi sur le site de production trois bâtiments.

52. Le chef de quart en journée travaille de 8 h 30 à 17 h 30 et celui de nuit de 20 h à 5 h.

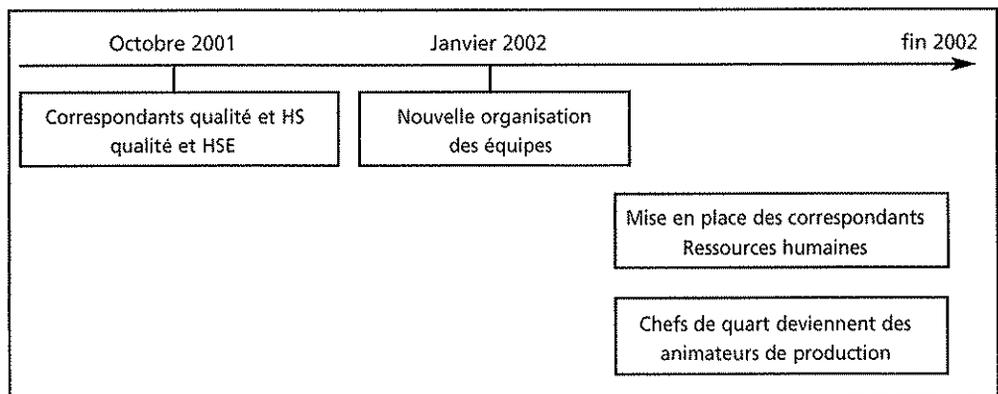
2.2 Les équipes à responsabilité élargie (ERE) : le principe

Le but affiché des ERE est de « s'engager dans une démarche de progrès permanents dont chaque salarié est acteur afin de contribuer à l'amélioration de la performance économique ». Les ERE repose sur une volonté d'enrichir le travail des opérateurs et des chefs de quart et si possible de le rendre plus collectif en s'appuyant sur des domaines supports (hygiène-sécurité-environnement, qualité...).

La mise en place des ERE s'inscrit, tout d'abord, dans une perspective d'enrichissement des tâches des opérateurs et des chefs de quart. L'enjeu du projet est d'élever le niveau d'autonomie et de responsabilité des salariés en incorporant des tâches amont et aval à la production. Cette démarche suppose la montée des compétences. Pour marquer ce changement, les opérateurs sont désormais des "techniciens conduite de process" (TCP). Les chefs de quart, quant à eux vont devenir des "animateurs de production" (AP). Dans le même temps, il y a eu une réduction du nombre de chef d'équipe : désormais, on en compte six. L'enrichissement des tâches ne sera pas développé davantage dans le cadre de cette communication ou alors simplement pour expliquer le deuxième aspect des ERE sur lequel nous nous attarderons, à savoir, le développement du travail collectif. À travers la mise en place des ERE, l'entreprise cherche à rendre le travail plus collectif et se demande notamment comment renforcer la notion d'équipe.

La mise en place des ERE chez EURECAT est un projet toujours en chantier qui concerne exclusivement l'organisation de la production. Ce projet est partiellement effectif depuis janvier 2002 comme l'illustre le schéma suivant :

Schéma 1 : La chronologie sommaire du projet ERE.



La première phase des ERE vise plus particulièrement la population des TCP. Dans le scénario proposé par la responsable du projet ERE et validé par la direction d'EURECAT, il y a la volonté d'enrichir les tâches des TCP, tout en insistant sur le fait que « le cœur du métier reste la maîtrise de la conduite de l'unité au sens large ». Ainsi les TCP sont autonomes dans la conduite de leur unité et indépendants les uns par rapport aux autres. Ils sont responsables des tâches qu'ils assument et des résultats qu'ils obtiennent.

Le collectif de travail va se construire autour des fonctions supports associées. Ces dernières requièrent un développement des compétences en laboratoire et procédés, qualité, HSE (hygiène-sécurité-environnement), ressources humaines, maintenance. Chaque domaine se décline en diverses tâches qui correspondent à des niveaux d'exigence différents et s'accompagne d'une montée des compétences à valider. Concrètement cela se traduit par l'existence de trois niveaux dans le profil des TCP.

Cet enrichissement des tâches des TCP s'est traduit dans un premier temps par la nomination de correspondants. À ce jour, chaque équipe compte un correspondant qualité et un correspondant HSE. Les correspondants qui sont des volontaires, ont été désignés par le service ressources humaines en concertation avec le service support concerné. L'enrichissement des tâches est rétribué

actuellement sous la forme d'une prime mensuelle qui devrait, à terme, être intégrée au salaire. Il faut noter que le correspondant n'a pas de fonction hiérarchique.

Le rôle des correspondants est double. Tout d'abord, ils ont un rôle de support pour le reste de leur équipe. Le but étant de faire de la qualité et de l'HSE " *une préoccupation de chacun* ". A ce titre, le correspondant a pour mission d'informer le reste de son équipe, de lui venir en aide en cas de problème. Ensuite, ils ont un rôle de force de proposition collective : concrètement ils travaillent sur des projets visant à améliorer la qualité et l'HSE. Les correspondants travaillent de façon individuelle, mais aussi par petits groupes. De plus, ils peuvent confronter leurs idées aux autres correspondants. Leur lien et support : les services HSE et qualité.

Le collectif de travail se structurant autour des correspondants, l'aspect communication est donc primordial : les correspondants représentent ainsi une sorte de plaque tournante entre l'équipe et les fonctions support. Ils assurent la communication des services supports vers le reste de l'équipe mais aussi de l'équipe vers les fonctions supports.

2.3 Discussion

2.3.1 La nature du travail des "techniciens conduite de process" (TCP)

EURECAT, comme nous l'avons vu, est une entreprise qui appartient à l'industrie du process. Cette caractéristique a plusieurs implications sur le travail des TCP.

Il s'agit, tout d'abord, d'un *travail à distance*. En effet, dans ce type d'industrie, « *l'homme sera chargé d'approvisionner les installations en matière destinées à la réaction, de créer les conditions favorables à la réalisation de réactions physico-chimiques, de réceptionner et de conditionner les produits à la fin de la réaction, d'évacuer les déchets, et, enfin, d'entretenir les installations. Mais le processus productif lui-même lui échappera* »⁵³.

Ensuite, le process nécessite un *travail continu*⁵⁴. L'usine de la Voulte-sur-Rhône est ainsi ouverte 7 jours sur 7 toute l'année.

Enfin, dans ce type d'industrie, le *travail en équipe* est obligatoire : « *Nous affirmons, et cela c'est une forme de déterminisme, que les seules formes possibles d'organisation du travail dans les domaines spécifiques que sont l'industrie de process et quelques autres secteurs soumis à contraintes particulières, sont des équipes ou des formes collectives de travail.* »⁵⁵

2.3.2 Quel collectif de travail ?

Il existe chez EURECAT plusieurs formes collectives de travail. En effet, chaque TCP fait partie d'une équipe de travail suivant son horaire et conduit seul une unité de production. Nous pouvons décrire de la façon suivante ces différentes formes collectives de travail :

Tableau 2 - Les différentes équipes chez EURECAT.

	Unité 1	Unité 2	Unité 3	Unité 4	Unité 5	Unité 6
Matin	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	A 6
Après-midi	B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6
Nuit	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6

L'équipe en gris foncé sera désignée "équipe horaire". Chaque équipe horaire dispose de compétences pour la conduite de chacune des unités de production, d'une compétence en

53. Oiry E. (2001), *De la gestion par la qualification à la gestion par les compétences : une analyse par les outils de gestion*, LEST, CNRS, Aix en Provence, p. 163.

54. Oiry E. (2001), *De la gestion par la qualification à la gestion par les compétences : une analyse par les outils de gestion*, LEST, CNRS, Aix en Provence, p. 164.

55. Everaere C. (1999), *Autonomie et collectifs de travail*, ANACT, collection points de repères, p 182.

qualité (correspondant qualité) et d'une compétence en HSE (correspondant HSE). Cette équipe représente en quelque sorte l'équipe de gestion, dans le sens où chez EURECAT lorsque nous parlons des équipes de TCP, nous désignons "l'équipe horaire".

L'équipe gris clair sera nommée "équipe unité de production". Cette équipe est constituée des TCP conduisant la même unité de production. Ces derniers se rencontrent lors de la relève et laissent une trace écrite sur le "cahier de quart" où ils indiquent les consignes, les problèmes rencontrés, l'avancement du traitement du produit...

À ces deux formes collectives de travail, s'ajoute une troisième : le groupe des correspondants qualité et des correspondants HSE (en italiques sur le tableau) qui peut être considéré comme une équipe de travail transversal aux "équipes horaires". Concrètement ces deux groupes échangent, se réunissent, se passent des informations et en font passer aux membres de leur "équipe horaire" et de leur "équipe unité de production". Le groupe des correspondants qualité et le groupe des correspondants HSE se réunissent fréquemment (soit environ trois fois chacun depuis octobre 2001) avec les membres des services des fonctions supports concernés.

Afin de caractériser ces différents groupes, nous pouvons les différencier grâce à la typologie des collectifs de travail proposée par Everaere⁵⁶. Cet auteur distingue les collectifs de travail en fonction de l'unité de lieu et l'unité de temps (sachant que, la proximité physique et/ou l'unité de temps ne sont pas des conditions nécessaires et suffisantes à la constitution d'un collectif).

Tableau 3 - Les équipes en fonction du temps et du lieu.

	Unité de temps	Temps différent
Unité de lieu	Équipes classiques type face à face	Équipes en continu "Équipe unité de production"
Lieux différents	Collectifs à distance "Équipe horaire"	Collectifs à distance asynchrones. "Équipe de correspondants"

Source : Everaere C. (1999), *Autonomie et collectifs de travail*, ANACT, collection points de repères, p. 164.

Concernant "l'équipe horaire", les TCP travaillent en même temps mais en des lieux différents (chacun conduit seul son unité). Pour "l'équipe unité de production", nous pouvons la considérer comme une équipe en continu : les TCP se relèvent sur la même unité. Enfin, concernant l'équipe des correspondants, il s'agit d'un collectif à distance asynchrone.

2.3.3 Une compétence collective dans les ERE ?

Il s'agit, dans un premier temps, de savoir si les différents membres des équipes mises en évidence précédemment, coopèrent. En reprenant les indicateurs d'Everaere⁵⁷, il semble que "l'équipe horaire" ne constitue pas un collectif de travail au sens strict. En effet, les TCP font partie d'une équipe, mais chacun conduit seul son unité. Ils ne sont pas dans une situation d'interdépendance : ils peuvent réaliser une activité donnée individuellement dans des conditions données. Cette équipe peut être considérée comme un collectif limité : le travail n'est collectif qu'en cas de problème mais uniquement sur une partie de l'équipe⁵⁸.

Concernant "l'équipe unité de production", les membres apparaissent être interdépendants. En effet, le travail d'un TCP dépend directement du travail du TCP qu'il relève et ainsi de suite. De plus cette interdépendance se traduit en actes délibérément orientés vers l'action collective à travers notamment la retranscription dans le "cahier de quart". La co-activité semble être aussi présente : il y a réalisation contiguë (unité de lieu) d'une action commune, qui nécessite une coordination orale (communication lors de la relève) entre au moins deux TCP. Cette équipe peut être considérée comme un collectif permanent au sens de Bataille : les membres de l'équipe ont conscience d'une complémentarité de leurs actes. Dans ce cas, la coopération est effective au travail d'équipe. Assurant

56. Everaere C. (1999), op. cit., p. 164.

57. Everaere C. (1999), op. cit., p. 178.

58. Bataille F. (2001), op. cit., p. 73.

le bon déroulement d'une campagne de production, les TCP doivent tenir compte des actions de ceux qu'ils relèvent et ont conscience que leur action ont des répercussions sur ceux qui vont les relever.

Enfin il n'y a pas, pour l'instant, une grande interdépendance entre les membres d'une équipe de correspondants. Ce manque d'interdépendance peut être imputé à la jeunesse relative de cette équipe de travail.

Confrontons maintenant ces différents collectifs à la définition de la compétence collective que nous avons retenue⁵⁹, à savoir : la compétence collective sera considérée comme la capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls.

Dans "l'équipe horaire", il n'y aura compétence collective qu'en cas de problèmes qui ne pourra être résolu par un seul individu. De plus cette compétence collective ne sera présente, semble-t-il, que sur une partie de l'équipe.

"L'équipe unité de production", semble mobiliser une compétence collective de façon plus systématique. En effet, les membres de cette équipe gèrent collectivement une campagne de production. Le travail d'un TCP dépend du travail des autres TCP.

Enfin, concernant "l'équipe des correspondants", ils peuvent mobiliser dans certains cas une compétence collective. Ainsi, notamment dans le cadre des missions données aux correspondants qualité, ces derniers, doivent travailler par petits groupes de deux. Il y a pourtant des limites au cas exposé. Tout d'abord, la compétence collective ne concerne pas l'ensemble de l'équipe, mais trois groupes de deux correspondants.

Enfin, si deux groupes ont bien travaillé ensemble, en confrontant même, à des degrés divers, leurs propositions à d'autres TCP, dans un groupe, les correspondants ont travaillé de façon individuelle.

Dans le cas EURECAT plusieurs aspects apparaissent. Tout d'abord que la compétence collective n'est pas toujours mobilisée par les différentes équipes mises en évidence. Ensuite, il faut signaler que "l'équipe horaire" et "l'équipe unité de production" existaient avant la mise en place des ERE. Dans ce cas, la mise en place des ERE n'expliquerait pas, à elle seule, la présence d'une compétence collective.

Le principal apport des ERE semble être la mise en place des correspondants. Ces groupes, qui sont encore relativement jeunes, peuvent mobiliser une compétence collective dans certains cas. De plus, ils peuvent jouer un rôle de catalyseurs de la compétence collective au sein de leur "équipe horaire" et "équipe unité de production" respectives.

Conclusion.

Au-delà du flou théorique qui entoure encore la notion de compétence collective, il semble qu'elle soit déjà présente dans les entreprises. En mettant en place des nouvelles formes d'organisation du travail, les entreprises visent ainsi l'efficacité collective. D'après la littérature, ces nouvelles formes d'organisation du travail pourraient être un lieu d'émergence de la compétence collective. Dans le cas EURECAT, ce propos doit, semble-t-il, être nuancé : la mise en place d'une nouvelle forme d'organisation du travail n'est pas une condition suffisante à l'émergence de la compétence collective.

Plusieurs limites se dégagent de notre recherche. Tout d'abord, les limites propres à notre méthodologie de recherche⁶⁰. Ainsi en tant qu'observatrice participante non dissimulée, nous bénéficions certes d'un plus grand degré de liberté mais nous sommes, de fait, exposée à la réactivité des sujets (nos données peuvent être biaisées), nous n'avons pas de position neutre par rapport aux acteurs des ERE et nous pouvons être soumise au conflit de rôle chercheur/salarié.

Ensuite, la jeunesse de notre observation ne nous permet pas d'avoir le recul nécessaire. De plus, la

59. Bataille F. (2001), op. cit., p. 67.

60. Baumard P. et al. (1999), *La collecte des données et la gestion de leurs sources ?*, in Thietard R.A., *Méthodes de recherche en management*, Paris :Dunod, p. 239 ;

mise en place récente des ERE et le fait que le projet ne soit actuellement pas totalement effectif, nuancent les résultats exposés.

Et enfin, nous pouvons signaler une limite inhérente à notre manière d'appréhender la coopération, à savoir à partir de l'interdépendance. En effet, des individus en situation d'interdépendance ne coopèrent pas forcément. Cette limite ouvre une perspective de recherche future qui serait l'analyse plus approfondie de la compétence collective dans les collectifs de travail en s'attachant, notamment, à analyser de façon plus précise le passage de l'interdépendance à la coopération.

Bibliographie.

- Amadiou J.F. et Cadin L. (1996), "Compétence et organisation qualifiante", *Paris, Economica*.
- Atkinson P. et Hammersley M. (1994), "Ethnography and Participant Observation", in *Denzin N.K. et Lincoln Y.S., "Handbook of Qualitative Research", Sage, London*.
- Aubret J., Gilbert P. et Pigeyre F. (1993), "Savoir et pouvoir. Les compétences en questions", *Presses Universitaires de France, collection gestion*.
- Bataille F. (2000), "La relève entre équipes opérationnelles, éléments de management d'une compétence collective", *Gestion 2000*, septembre-octobre, p. 117-132.
- Bataille F. (2001), "Compétence collective et performance", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, avril-mai-juin, p. 66-81.
- Baumard P. et al. (1999), "La collecte des données et la gestion de leurs sources ?", in *Thietard R.A., "Méthodes de recherche en management", Paris, Dunod*, p. 224-256.
- Courpasson D. et Livian Y.F. (1991), "Le développement récent de la notion de compétence. Glissement sémantique ou idéologie ?", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, octobre, p. 3-9.
- Cristol D. (2000), "Gestion des compétences collectives et retour des équipes autonomes", *Personnel*, août-septembre, p. 62.
- Defélix C., Dubois M. et Retour D. (1997), "GPEC : une gestion prévisionnelle en crise", in "GRH face à la crise : GRH en crise ?", *dir. Tremblay M. et Sire B., Presses de l'École des hautes études commerciales de Montréal*, p. 83-99.
- Dejoux C. (1998), "Pour une approche transversale de la gestion des compétences", *Gestion 2000*, novembre-décembre, p. 15-31.
- Detchessahar M. et Honoré L. (2002), "Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas d'un atelier de soudure des Chantiers de l'Atlantique", *Finance, Contrôle, Stratégie*, mars.
- Dubois M. et Retour D. (1998), "Compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche", *Journées des IAE*, p. 323-341.
- Everaere C. (1999), "Autonomie et collectifs de travail", *ANACT, collection points de repère*.
- Guilhon A. et Trépo G. (2000), "La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines", *actes de la 9^e conférence de l'AIMS*.
- Le Boterf G. (1997), "Construire la compétence collective de l'entreprise", *Gestion, automne*, p.82-85.
- Le Boterf G. (2000a), "Construire les compétences individuelles et collectives", *Les Éditions d'Organisation*.
- Le Boterf G. (2000b), "Compétence et navigation professionnelle", *Les Éditions d'Organisation*.
- Leconte P. et Forgues B. (2000), "Les dirigeants face à la gestion des compétences", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 119-131.
- Oiry E. (2001), "De la gestion par la qualification à la gestion par les compétences : une analyse par les outils de gestion", *LEST, CNRS, Aix-en-Provence*.
- Puthod D. et Thévenard C. (1999), "L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon", *Gestion 2000*, mai-juin, p. 135-154.
- Rabasse F. (1998), "Nouveaux outils et schémas d'organisation au service de l'émergence et du développement des compétences collectives dans l'entreprise", *actes du 9^e congrès de l'AGRH*, p.9 86-1000.
- Tarondeau J.C. (1999), "La gestion par les processus", *Cahiers Français*, n° 287, p. 39-46.
- Tremblay M. et Sire B. (1999), "Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 129-139.
- Zarifian P. (1999), "Objectif compétence", *Les Éditions Liaisons*.