

## REPÉRER LES COMPÉTENCES COLLECTIVES : UNE PROPOSITION D'INDICATEURS

Cathy Krohmer<sup>1</sup>

Le groupe représente depuis longtemps une entité pertinente. Dans les années 1930, les études de Hawthorne insistaient déjà sur son importance (Louche, 2003). Aujourd'hui encore le groupe est au centre des préoccupations des entreprises qui recherchent l'efficacité collective. Les raisons sont toutefois différentes ; et c'est pour répondre à des exigences de flexibilité, de rapidité, d'efficacité et d'efficience que les entreprises vont s'y intéresser (Roy, 1999). Face à ces changements, il semble utile d'étudier les formes collectives du travail mises actuellement en place dans les entreprises sous l'angle de la compétence collective. Celle-ci traduit le niveau collectif de la compétence qui peut être appréhendée de la façon suivante (Dejoux, 1998) :

- au niveau individuel : la compétence individuelle est au centre des préoccupations de la gestion des ressources humaines et tend à devenir un concept pivot ;
- au niveau de l'entreprise : il s'agit de la compétence organisationnelle qui est essentiellement étudiée en stratégie par l'approche par les ressources ;
- et au niveau du groupe, il s'agit de la compétence collective.

Bien que peu définie, la plupart des auteurs s'accordent sur la définition suivante : « la compétence collective est différente de la somme des compétences individuelles qui la composent. »<sup>2</sup> Mais ce consensus masque de nombreuses divergences. En effet, si « la compétence collective est faite de compétences individuelles » (Leplat, 2000), certains adoptent une vision harmonieuse, d'autres privilégient l'interaction. En nous inspirant des travaux de Bataille (1999), nous distinguons deux approches : l'approche de l'articulation harmonieuse. La compétence collective est perçue comme une résultante, « elle émerge à partir de la coopération et de la synergie existantes entre les compétences individuelles »

---

<sup>1</sup> Cathy Krohmer, ESA Grenoble / CERAG UMR. Courriel: cathykrohmer@yahoo.fr

<sup>2</sup> À titre d'exemple, nous pouvons citer Le Boterf (1997).

(Le Boterf, 2000). Pour Dejoux (1998), cette notion représente « l'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 » ;

- et l'approche de l'interaction. Guilhon et Trépo (2000), indique que la compétence collective est composée des produits de l'interaction des individus de même métier ou de métiers différents. La compétence collective n'émerge pas de façon harmonieuse et instantanée : il faut du temps (les membres vont apprendre à se connaître et à agir ou à penser ensemble) et il peut y avoir des conflits (les membres vont devoir confronter leur représentation de la situation et leurs intérêts). Nous privilégierons cette approche.

Dans le cadre de cette communication nous considérerons que la compétence collective représente l'ensemble des savoirs et savoir-faire d'un collectif de travail issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation de travail<sup>3</sup>. Cependant, il ne suffit pas de créer des formes collectives du travail pour que ses membres détiennent une compétence collective (Bataille, 1999).

Ce constat est le point de départ de notre interrogation. Comment savoir si un collectif de travail détient une compétence collective ? Ou en d'autres termes, comment repérer sur le terrain la compétence collective ? Ainsi, nous tenterons de donner des indicateurs de la compétence collective afin de pouvoir l'identifier au sein des organisations et d'en améliorer la gestion.

Pour répondre à notre interrogation, une revue de la littérature nous permettra de mieux appréhender la compétence collective au-delà de sa définition (partie 1). Puis, nous présenterons les résultats d'une enquête auprès de deux équipes de TCP (*techniciens conduites de process*) que nous avons menée au sein de l'entreprise Eurecat (partie 2). Enfin, l'analyse des résultats nous permettra de mieux repérer les compétences collectives au travers d'une proposition d'indicateurs (partie 3).

---

<sup>3</sup> Cette définition a été présentée et justifiée dans un précédent article (2003).

### 1.1. La compétence collective : des travaux multidisciplinaires

Comme pour la compétence individuelle (Aubret, 1993), les travaux sur la compétence collective concernent plusieurs champs disciplinaires. Ces derniers sont récents et s'appuient en majorité sur des méthodologies qualitatives. Nous présentons ici, de façon non exhaustive, quatre de ces travaux.

En sciences de l'éducation, Wittorski (1997) tente de comprendre comment se construisent les compétences collectives. Il s'appuie sur l'étude de groupe d'analyse du travail dans une entreprise de textile québécoise. Deux processus de production de compétence collective sont identifiés et rattachés aux travaux d'Argyris et Schön sur l'apprentissage organisationnel. Le premier est un « processus de partage de formes de pensée individuelle sur le travail dans le sens où il s'agit de mettre à jour, d'explicitier non seulement les façons de faire le travail, mais aussi les façons de le voir. » Il s'apparente à un apprentissage en simple boucle. Le second processus correspond à « l'élaboration d'une pensée collective nouvelle » issue de questionnements réciproques qui conduisent à de nouvelles façons de parler du travail et de le voir. L'auteur fait ici l'hypothèse d'un apprentissage en double boucle. Wittorski montre aussi que les compétences collectives sont propres au collectif.

Dubois et Retour (1999), dont les travaux s'inscrivent en psychologie du travail et en gestion, cherchent à dépasser le discours incantatoire sur la notion de compétence collective, pour démontrer au contraire sa réelle présence au sein des systèmes productifs. Il s'agit « d'en identifier le contenu actuel et les processus qui concourent à sa production. » Pour ces auteurs, la construction de la compétence collective dépend à la fois des modes d'organisation du système productif et du fonctionnement réel des groupes de travail. Les interactions entre ces deux entités permettent de produire un niveau de performance. Leur terrain est double. Tout d'abord, l'industrie de la plasturgie où ils étudient des équipes dont les cadres organisationnels sont différents ; les auteurs indiquent que les phénomènes organisationnels permettent l'acquisition de niveaux de compétences différents. Enfin, une organisation du secteur tertiaire public : la CAF. Ils s'intéressent aux équipes de trois établissements distincts traitant les mêmes dossiers selon des procédures types. Malgré ces procédures, le traitement des dossiers sera différent selon les sites. Les auteurs soulignent que la variété dans les procédures confirme l'hypothèse d'apprentissage collectif structurant les représentations mentales utiles au traitement de certaines prestations.

En sciences de gestion, Bataille (2001, 1999) tente de comprendre la relation entre notion de compétence collective et performance. Il s'agit d'une étude longitudinale dans une entreprise du secteur électronique portant sur cinq sites. Bataille observe le fonctionnement de plusieurs groupes : des équipes où l'organisation du montage est en flux classique, des équipes de montage organisées en module, une équipe de surveillance et maintenance, un groupe d'amélioration et la relève entre équipes. Les résultats de ses travaux montrent que la relation entre la performance et la compétence collective est complexe (elle dépend de plusieurs facteurs) et récursive (c'est la volonté de l'équipe opérationnelle d'atteindre les objectifs de production qui détermine la mobilisation d'une compétence collective). Bataille donne aussi un éclairage sur les frontières du collectif : « Le collectif de travail ne coïncide pas avec l'équipe opérationnelle *stricto sensu*, mais il correspond à un réseau composé d'acteurs jugés pertinents pour agir avec succès. »

Toujours en sciences de gestion, Michaux (2003) porte son attention sur l'étude de la compétence collective au sein de processus de coordination. Elle tente de préciser le concept de compétence collective et d'identifier les facteurs individuels ou collectifs qui permettent à un collectif de travail de résoudre collectivement et de façon pertinente les problèmes qu'il rencontre dans le cadre quotidien de son activité. Les travaux de Michaux reposent sur l'étude de deux cas de centres de contact au sein desquels l'auteur s'intéresse à cinq processus de coordination. Ces travaux l'amènent à considérer la compétence collective comme des savoirs et savoir-faire tacites, partagés ou complémentaires, ou encore de modes 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. Il existe donc plusieurs formes de compétences collectives qui n'expliquent pas à elles seules la performance ou la fiabilité collective, mais y contribuent.

Ces travaux permettent de répondre à plusieurs interrogations. Tout d'abord, comme le montrent Wittorski et Dubois, la compétence collective est propre à un groupe. Ensuite, la relation avec la performance n'est pas évidente (Bataille). Michaux, qui confirme ces résultats, rejette une définition de la compétence collective liée à la performance et indique qu'il faut tenir compte d'autres éléments (organisation formelle, technologie, etc.) pour expliquer la performance collective. Pour Dubois et Retour, la performance est le résultat de l'interaction entre les modes d'organisation du système productif et du fonctionnement réel des groupes de travail. La compétence collective n'est donc pas une condition suffisante à la performance collective. Malgré ces éclairages, nous remarquons des divergences dans ces travaux. En effet, à qui appartient la compétence collective :

à une équipe, à un groupe, à un processus de coordination, à un collectif ? De plus, de quelle compétence collective parle-t-on ?

## 1.2. À qui appartient la compétence collective ?

Les travaux sur les compétences collectives centrent leur étude sur des groupes restreints (Anzieu, 2003) : des groupes d'analyse du travail (Wittorski), des processus de coordination (Michaux) et des équipes de travail (Dubois, Bataille). Bataille introduit une nuance importante : il ne faut pas juger l'équipe de travail comme une entité stable, permanente et clairement identifiée. Ces conclusions se rapprochent d'une distinction opérée en psychodynamique du travail (Cru, 1988 et Dejours, 1996, cités par Leclerc, 1999) : la distinction entre les équipes institutionnelles de travail et les collectifs de travail. Les équipes de travail sont d'abord des entités organisationnelles et si les collectifs sont fortement marqués par les équipes de travail desquelles ils émergent, ils ne sont pas ces entités : « Le collectif de travail ne se décrète pas, il se construit dans l'action, au fil des gestes et du temps, à mesure que des liens de confiance et de coopération se tissent » (Leclerc 1999). Bataille indique qu'il ne suffit pas de constituer une équipe de travail pour qu'il y ait compétence collective. Pour faire face à cette complexité, Bataille, puis Michaux plus spécifiquement proposent de retenir « une approche finalisée et situationnelle de la compétence collective ». Nous retrouvons ici une des caractéristiques de la compétence individuelle mise en exergue par Leplat (1991) qui indique qu'« elles [les compétences individuelles] caractérisent la mise en jeu de connaissances en vue de la réalisation d'un but, de l'exécution d'une tâche. Le concept de compétence doit toujours être spécifié : on est « compétent pour » une tâche ou une classe de tâches. »

En retenant cette conception de la compétence collective, il nous semble utile de faire un détour par un concept récent : les communautés de pratiques (Brown, 1991). La communauté de pratiques n'est pas un concept facilement opérationnalisable (Vaast, 2002). On peut la définir comme un groupe d'individus qui ont une histoire commune, interagissent fréquemment, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches au sein de la même organisation (Chanal, 2000). Pour Wenger (cité par Chanal), la pratique relève du « faire », dans les dimensions à la fois historiques et sociales, et dans sa capacité à produire de la structure et une signification aux actions. Les travaux sur les communautés de pratiques placent ces dernières comme niveau d'analyse pertinent de l'apprentissage organisationnel (Chanal, 2000). Gherardi et Nicolini (2002), qui étudient la sécurité dans les équipes de construction, utilisent le concept de communauté comme « un outil heuristique pour l'analyse des compétences tacites ». La sécurité est vue comme une compétence collective

négociée en situation et fonction des pratiques émergentes. Une communauté de pratiques sera ici considérée comme un lieu possible d'émergence de compétence collective.

### 1.3. Une compétence collective ou des compétences collectives ?

Les travaux précédemment cités mettent à jour l'existence de plusieurs compétences collectives. Ainsi, Dubois et Retour parlent à la fois de pratiques communes et de règles d'organisation. Wittorski indique deux types de processus : le transfert d'une compétence individuelle et la création d'une nouvelle compétence. Michaux, dans le cadre de son travail doctoral, confirme l'existence de plusieurs compétences collectives. L'auteur en dénombre trois à la suite de l'analyse de cinq processus de coordination :

- une communauté de pratiques intériorisées par le collectif. La compétence est commune, détenue par l'ensemble des individus. Dubois et Retour ont notamment mis en exergue cette sorte de compétence collective dans le cas de leur étude de la CAF : « elles [les tâches] sont exécutées individuellement mais leur structure est fortement imprégnée de conditionnements et d'apprentissages sociaux. » Nous proposons ici de remplacer le terme communauté de pratiques par celui de pratique commune. Comme l'indique Vaast (2002), les tenants de la communauté de pratiques considèrent que certaines pratiques sont communes et d'autres complémentaires et distribuées entre les membres de la communauté. L'usage du terme communauté de pratiques semble ici réduire sa portée ;
- des scénarios d'interactions intériorisées par le collectif. Il s'agit de savoirs complémentaires permettant de mobiliser un réseau d'acteurs jugés compétents pour agir. Michaux rapproche ce type de compétence des travaux de Nelson et Winter sur les routines informelles ;
- une capacité à co-construire une solution *ad hoc* intériorisée par le collectif. Les savoirs sont ici partagés ou complémentaires et ils favorisent les processus de communication, de négociation en situation inhabituelle ou complexes. Cette compétence collective est rattachée aux travaux du sociologue Zarifian (1999).

Un autre type de compétence collective, repéré par certains auteurs, peut être mentionné :

- des solutions d'organisation. Selon Dubois et Retour (1999), 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 organisationnelles. » On retrouve ici des

mécanismes décrits par les sociologues qui fondent leur analyse sur les écarts entre les activités prescrites et effectives dans le travail. Reynaud (1989) a montré l'existence de deux types de régulation : une régulation de contrôle issue de la direction et une régulation autonome issue d'un groupe de salarié.

**Tableau 1 :**  
**Les différentes formes de compétence collective.**

Compétences collectives	Description
Pratiques communes	Savoir et savoir-faire détenus par l'ensemble des membres du collectif.
Scénarios d'interaction	Mobilisation d'un réseau d'acteurs jugés pertinents.
Co-construction d'une solution <i>ad hoc</i>	Capacité à co-construire une solution <i>ad hoc</i> .
Solutions d'organisation	Capacité d'un collectif à inventer en permanence son organisation bien au-delà de la seule déclinaison d'un schéma d'ensemble formalisé par les règles organisationnelles.

Voyons à présent si nous pouvons repérer ces différentes formes de compétences collectives sur le terrain.

## 2. RECHERCHER LES COMPÉTENCES COLLECTIVES SUR LE TERRAIN : UNE ÉTUDE DE CAS

### 2.1. Méthodologie utilisée

Notre méthodologie repose sur trois techniques de recueil des données : une étude documentaire, des entretiens semi-directifs et une observation passive.

L'étude documentaire a porté sur des fiches de fonction et des procédures qualité. Ceci nous a permis de mieux cerner l'aspect formel du travail des membres des équipes chez Eurecat.

Nous avons réalisé durant les mois de juillet et août 2003 une première série d'entretiens semi-directifs auprès de hiérarchiques et de fonctionnels (*voir* encadré 1 ci-dessous).

**Encadré 1 :**  
**Les entretiens semi-directifs auprès des hiérarchiques et fonctionnels.**

<b>Période :</b>	juillet – août 2003.
<b>Personnes interrogées :</b>	11 personnes. Responsable Qualité (1), Directeur Service Production (1), Adjoint Technique (1), Responsable Ressources Humaines (1), Chargée de Missions RH (1), Directeur Général (1), animateurs de Production (4), Directeur Développement et Environnement (1).
<b>Technique de collecte :</b>	entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure et demie, intégralement enregistrés, retranscrits et codés.
<b>Objectifs :</b>	avoir des pistes pour repérer la compétence collective ; mieux appréhender certaines fonctions dans l'entreprise ; avoir une vision historique d'Eurecat.

Avec ces premiers entretiens nous avons mieux cerné certains aspects formels et informels du travail des TCP. Cependant, ceci reflétait la vision des hiérarchiques et des fonctionnels, il nous a donc semblé utile d'observer en situation les TCP (*techniciens conduite de process*) afin de mieux comprendre le mode de fonctionnement des équipes. C'est pour cette raison que nous avons réalisé une observation passive (Wacheux, 1996) auprès de deux équipes postées (*voir encadré 2 ci-dessous*).

**Encadré 2 :**  
**L'observation passive de deux équipes postées.**

<b>Période :</b>	décembre 2003.
<b>Équipes observées :</b>	deux équipes postées.
<b>Technique de collecte :</b>	observation de 4 postes de 8 heures. Soit en tout 32 heures d'observation passive.
<b>Objectifs :</b>	comprendre le fonctionnement réel des équipes postées ; mieux appréhender le travail des TCP ; avoir des pistes pour repérer la compétence collective dans les équipes postées.

Nous avons centré nos observations sur les interactions entre les membres du groupe (Mc Grath, 1999). En situation d'observation nous avons noté rapidement sur un carnet les interactions en précisant les personnes concernées, ce qu'elles faisaient et disaient, ainsi que le contexte afin d'avoir des points de repère. Le

bruit dans l'atelier, mais aussi l'éloignement physique des unités les unes des autres ne nous permettaient pas d'utiliser d'autres techniques d'enregistrement telles que la caméra ou le magnétophone. Après chaque poste effectué, nous avons retranscrit nos observations.

## 2.2. Les équipes, une simple collection d'individus ?

Eurecat est une PME française de 104 personnes, établie dans le sud-est de la France. Il s'agit d'une entreprise prestataire de service qui propose différents traitements sur des catalyseurs<sup>4</sup> du raffinage, de la pétrochimie et de la chimie. L'entreprise propose trois prestations principales : « activer »<sup>5</sup>, « régénérer »<sup>6</sup> et « détruire » le catalyseur. Eurecat se situe sur une niche et n'a que deux concurrents directs. L'entreprise est certifiée ISO 9000 et ISO 14001.

Le schéma 1 présente l'organigramme simplifié d'Eurecat. L'entreprise compte sept services : commercial, financier, industriel, ressources humaines, recherche et développement, environnement et production. En termes d'effectif, le pôle production constitue le service le plus important de l'entreprise (56 salariés). La ligne hiérarchique est constituée du directeur de service, de l'adjoint technique, de l'animateur de production, du chef d'équipe et des *techniciens conduite de process* (TCP).

Notre enquête s'étant focalisée sur les équipes, nous allons détailler leurs caractéristiques.

Le process étant en continu, les équipes effectuent des postes dont le cycle est le suivant : six jours de postes (soit deux matins, deux après-midi et deux nuits) puis six jours de repos. Une équipe postée est constituée d'un chef d'équipe et de six TCP qui conduisent chacun une unité de production de façon **parallèle et autonome**. Les TCP détiennent des compétences techniques de « conduite d'unité » qui peuvent concerner soit la conduite d'unité dont le traitement consiste essentiellement à régénérer du catalyseur, soit la conduite d'unités dites complexes. Les TCP qui détiennent ces compétences sont nommés « les polyvalents ».

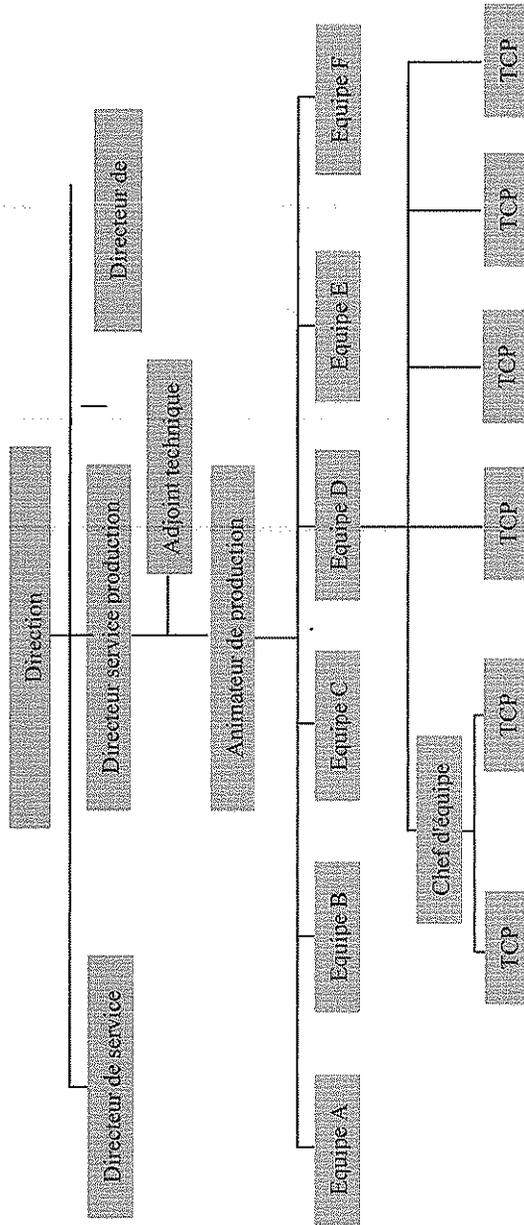
---

<sup>4</sup> Les catalyseurs sont des éléments qui interviennent sur la cinétique ou l'orientation d'une réaction chimique sans être consommés.

<sup>5</sup> Pour être actifs, les catalyseurs neufs doivent faire l'objet d'un traitement préalable (par exemple, un ajout de soufre).

<sup>6</sup> Après une période d'utilisation, les catalyseurs doivent, pour retrouver leurs propriétés intrinsèques, être régénérés.

**Schéma 1 :**  
Organigramme simplifié d'Eurecat



En plus de ces compétences techniques, trois compétences « supports » ont été développées : le contrôle continu, le correspondant qualité et le correspondant hygiène sécurité environnement (HSE). Le contrôle continu a comme mission principale de mettre en œuvre le contrôle qualité des fabrications. Les correspondants HSE et qualité, qui n'ont pas de fonction hiérarchique, assument principalement deux rôles : être le relais entre les membres des équipes postées et les fonctionnels ; proposer des améliorations.

Enfin, dans l'équipe, le chef d'équipe anime l'équipe postée, gère les compétences au sein de son équipe et assure la conduite de l'unité dont il a la charge.

Le tableau 2 ci-dessous permet de visualiser les compétences d'une équipe particulière.

**Tableau 2 : Les compétences d'une équipe.**

COMPÉTENCES		☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Chef d'équipe		X						
Compétences techniques	Conduite unité régénération	X	X	X	X	X	X	X
	Polyvalent	X		X				
Compétences supports	Contrôle continu		X	X				
	Correspondant qualité				X			
	Correspondant HSE					X		

Légende : La partie grisée indique que la personne détient la compétence en question.

Le travail des TCP est autonome : chaque TCP est responsable de la conduite d'une unité particulière. Tel qu'il a été décrit, le travail des TCP est individuel et non collectif. L'équipe ne serait-il donc qu'un terme pour désigner l'ensemble des salariés qui travaillent en même temps ? Qu'en est-il réellement ? Afin de répondre à cette question, il nous faut approfondir notre analyse en essayant de comprendre le fonctionnement réel des équipes postées.

### 2.3. Le fonctionnement réel des équipes postées : un premier repérage des compétences collectives

En essayant de mieux comprendre le fonctionnement des équipes postées chez Eurecat nous nous sommes rendu compte que le collectif peut être pertinent dans un certain nombre de situations. Généralement, seule une partie de l'équipe est

mobilisée : le collectif de travail ne correspond pas à l'équipe (Bataille, 1999). Des situations sont résolues à plusieurs et nous tenterons dans cette partie de les rapprocher des différentes formes de compétences collectives identifiées dans la littérature. Il s'agira ici d'un premier repérage des compétences collectives dans les équipes.

Certaines situations requièrent un travail collectif. Ainsi, lors d'une surcharge de travail sur une unité de production, certains membres de l'équipe peuvent venir aider le TCP en poste. Ce fut le cas notamment sur cette unité de production dont le débit dépassait les 600 kg à l'heure. Les TCP dont la charge de travail était moindre venaient spontanément aider la personne qui menait l'unité en question. L'entraide à ce niveau concerne surtout la manutention, la maîtrise des paramètres restant à la charge du TCP en poste. D'un point de vue formel, l'unité doit être gérée par un seul TCP. Pour faire face à des surcharges de travail, les TCP vont inventer des solutions d'organisation leur permettant de faire face à la situation.

De même, si l'organisation prévoit l'habilitation des TCP sur les unités, le collectif doit être capable de s'organiser : il appartient aux TCP de gérer leur affectation sur les unités en fonction des habilitations. Ceci est d'ailleurs reconnu par certains hiérarchiques : « C'est important que Jean ait d'autres points de vue pour pouvoir aider Yves et l'inverse. Eux, ils mettent ça sur le plan : Jean adore les matins et Yves adore les après-midi. Donc, il y en a un qui bosse le matin pendant que l'autre dort et il y en a un qui bosse l'après-midi pendant que l'autre fait la sieste. C'est aussi un travail d'équipe, c'est exploiter les points forts et les points faibles de chaque individu, les reconnaître et mettre en place un système qui fait que l'ensemble fonctionne bien. » Nous avons aussi remarqué que ces modes d'organisation des affectations pouvaient varier selon les équipes (voir encadré 3).

### Encadré 3

**Les deux équipes observées ont chacune mis en place un roulement différent.**  
**Voici comment les membres des deux équipes se répartissent sur les unités durant les six jours de postes :**

	Équipe 1	Équipe 2
<b>Contrôle continu</b>	3 postes	3 postes
<b>Polyvalent</b>	3 postes	3 postes
<b>Conduite unité Régénération</b>	2 postes	6 postes

Dubois et Retour (1999) montrent que les solutions d'organisation dépendent des cadres organisationnels. Il semble que dans le cas d'Eurecat, ces solutions dépendent aussi des processus sociaux internes au groupe.

Le collectif est aussi mobilisé s'il y a un dysfonctionnement sur une unité : « Généralement, les opérateurs travaillent à plusieurs quand il y a des dysfonctionnements qualité, HSE, mécanique, électrique... Dans ce cas, ils ont besoin des autres. » En cas de dysfonctionnement, le TCP fera appel à la personne compétente en la matière. Par exemple, ces TCP remarquent que depuis un certain temps, les consignes sont contradictoires. Ils sont assez remontés et ne comprennent pas que les choses ne soient pas à jour. Un d'entre eux décide d'en parler au correspondant qualité. Le correspondant leur propose alors de faire remonter le dysfonctionnement aux fonctionnels qualité, là-dessus les TCP remarquent : « il faudrait prévenir aussi la production. » Au final, ils feront remonter le dysfonctionnement via l'informatique aux fonctionnels et aux hiérarchiques. Il s'agit dans ce cas de scénarios d'interaction. Typiquement, les TCP s'appuient sur des compétences complémentaires pour résoudre certains problèmes.

Concernant des pratiques communes, nous n'en avons pas trouvé trace lors de nos observations, au contraire. Bien que les TCP soient amenés à conduire les mêmes unités, « chacun à sa manière de conduire l'unité ! Certains joueront avec l'air procédé, d'autres avec le brûleur... » Il n'y a pas vraiment d'échanges de bonnes pratiques qui pourraient participer à la création de pratiques communes comme l'illustre cette scène (voir encadré 4).

#### **Encadré 4 : s'échanger ou non les savoirs**

*Georges demande à Robert s'il sait pourquoi la température monte jusqu'à 700° et ce qu'il faut faire. Robert n'a pas l'air de s'inquiéter. L'autre insiste : « Mais tu crois que c'est normal ? » Robert : « Ça peut monter bien plus haut parfois, et même jusqu'à 500° en mode X. » Georges agacé lui réprecise qu'il est en mode Z et que la température monte jusqu'à 700°. Devant le manque de réaction de Robert, Georges abandonne la discussion.*

Enfin, nous n'avons pas assisté à des situations complexes ou inhabituelles ce qui peut expliquer le fait que nous n'ayons pas identifié de co-construction de solutions *ad hoc*.

Le tableau ci-dessous récapitule les différentes formes de compétences collectives repérées.

**Tableau 3 :  
Les compétences collectives dans les équipes postées.**

Formes de compétences collectives	Dans les équipes postées
<b>Pratiques communes</b>	Les TCP ne conduisent pas de la même façon leur unité de production. Nous n'avons pas repéré de pratiques communes.
<b>Scenarii d'interaction</b>	Face à un problème qualité, les TCP vont faire appel à leur correspondant qualité. Ils recherchent ici les acteurs pertinents en fonction du problème rencontré.
<b>Solutions d'organisation</b>	Le travail est individuel, mais en cas de surcharge sur une unité, les TCP s'organisent à plusieurs pour assurer la production.
<b>Co-construction ad hoc</b>	NA.

Au terme de cette présentation, nous pouvons remarquer que si la nature du travail des TCP n'implique pas nécessairement un travail collectif, certaines activités peuvent se faire à plusieurs. Dans ce cas, l'équipe toute entière ne constitue pas forcément un collectif de travail. Ces résolutions à plusieurs illustrent plusieurs formes de compétence collective. Mais quelles sont les indicateurs de ces différentes compétences collectives ?

### 3. IDENTIFIER LES INDICATEURS DES COMPÉTENCES COLLECTIVES

Voyons à présent quels sont les indicateurs des compétences collectives. Certains éléments issus de la littérature nous permettront dans un premier temps de repérer certains indicateurs de « la » compétence collective. Dans un second temps, grâce à une analyse des résultats, nous pourrons repérer plus précisément les indicateurs « des » compétences collectives.

#### 3.1. Des indicateurs de « la » compétence collective

En psychologie du travail, Navarro (1990) précise que le collectif ne prendra son véritable sens qu'à partir du moment où il y aura « émergence de nouvelles connaissances favorisant des modes de fonctionnement coopératifs, apparition d'un langage commun marquant l'appartenance au groupe, élaboration de procédures d'action équilibrant les contraintes pesant sur les différents opérateurs. » Ces éléments peuvent être complétés par Troussier (1990), pour qui « quatre notions peuvent contribuer à cerner le contenu de la qualification

collective : synergie, solidarité, image opérative collective et apprentissage.» Reprenons ces éléments et voyons comment ils s'appliquent aux différentes formes de compétence collective.

### **3.1.1. Coopérer pour résoudre certaines situations**

D'après la définition de la compétence collective que nous avons retenue, les membres du collectif de travail doivent interagir pour développer une compétence collective. Selon Dubois et Retour (1999), la coopération serait la clé de la compétence collective. Cette notion peut être définie comme un « 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 » (Picq, 2001). Dans les deux équipes que nous avons pu observer, les membres du collectif coopèrent généralement en cas de surcharge de travail. L'entraide sur les unités relève plutôt « d'un certain esprit d'équipe » et sera volontaire, comme le précise un responsable : « Ce [l'entraide] n'est pas quelque chose de prescrit. C'est peut-être quelque chose qui est suggéré mais ce n'est pas prescrit. » La résolution à plusieurs de ces situations n'est pas prescrite. Grâce à cet échange, les TCP peuvent limiter la pénibilité du travail, soulager un collègue, résoudre plus rapidement un problème (Dubois, 1999).

### **3.1.2 Un référentiel commun pour guider l'action collective**

« L'activité collective qui exige la coordination des activités individuelles nécessite, elle aussi, l'élaboration d'une représentation de référence dite souvent référentiel commun. Quoique ces notions ne coïncident pas tout à fait, on parle aussi de référentiel opératif commun, de vue partagée, d'environnement cognitif mutuel, d'espace d'information commun, de modèle mental partagé » (Leplat, 2000). Le référentiel opératif commun peut être caractérisé de la façon suivante (Leplat, 1988) :

il est opératif au sens où il est construit pour servir la préparation et la réalisation de l'action projetée : il permet à la fois une communauté des buts visés et une adéquation des actions (Savoyans cité par Navarro, 1984). Il est donc éphémère et transitoire (De Terssac, 1990) ;

il est ensuite élaboré en commun par ceux qui sont impliqués dans la préparation et la réalisation de l'action. Il résulte d'une confrontation (De Terssac, 1990) des représentations des membres du collectif. Il s'agit d'un compromis (Troussier, 1990) ;

il est élaboré par une mise en commun des compétences de chacun.

### **3.1.2. Détenir une mémoire collective**

La mémoire collective peut se décomposer de la façon suivante (Girod, 1995) ;

la mémoire déclarative collective non centralisée ;

la mémoire procédurale collective non centralisée ;

et la mémoire collective de jugement.

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

## **3.2. Les indicateurs « des » compétences collectives**

Comme nous l'avons vu précédemment, il existe plusieurs formes de compétences collectives. Est-il possible de les caractériser par rapport aux indicateurs de la compétence collective ?

### **3.2.1. Partager des pratiques**

D'après les observations que nous avons pu faire, les TCP d'Eurecat ne détiennent pas de pratiques communes. Ils ne s'échangent pas volontairement leur pratique de travail. Ainsi, ce TCP qui a une difficulté et cherche des conseils pour mener son unité vient poser des questions à un de ces collègues. Ce dernier ne semble pas prêt à lui transmettre sa façon de faire et répond : « Je fais comme tout le monde ! » La discussion est ensuite évitée. Ce manque d'échange ne permet pas d'avoir une unité dans la pratique. Le référentiel commun touche ici plus à la

façon de faire les choses, il ne s'agit pas de se mettre d'accord sur un but à atteindre, mais plutôt sur des façons de faire. Les pratiques communes reposeraient sur des savoirs et savoir-faire communs. Il s'agit ici d'une mémoire collective procédurale collective et déclarative.

### **3.2.2. Mobiliser les acteurs pertinents**

Comme nous l'avons vu, en cas de dysfonctionnement comme un problème qualité, les TCP vont chercher de l'aide auprès des personnes compétentes en la matière. Bien que les équipes soient dotées de compétences complémentaires, les TCP ne sont pas tenus de résoudre des problèmes avec les correspondants par exemple. On peut dire en quelque sorte que l'organisation met à la disposition des TCP des compétences sur lesquelles ils peuvent s'appuyer, mais encore faut-il que ces derniers les mobilisent. Pour résoudre un problème qui nécessite des compétences complémentaires, il faut que les individus veuillent mettre à la disposition des autres leur compétence. Dans ce cas, il s'agit d'un échange volontaire de ressources. Pour résoudre le problème rencontré, les TCP n'auront pas besoin d'avoir une vision commune du problème : au contraire, c'est parce que le correspondant détient des compétences spécifiques en qualité et qu'il sera plus sensible à certains aspects et que les TCP détiennent des compétences techniques, de connaissances d'unité, que le problème pourra être résolu. En revanche, ils détiendront une représentation commune de la solution : ils se seront mis d'accord sur l'origine du problème et sur de possibles solutions. Cette confrontation leur permettra de détenir une mémoire collective de jugement.

### **3.2.3. Établir des solutions d'organisation**

Comme l'ont montré les sociologues, des solutions d'organisation vont être mises en place par les salariés afin de combler l'écart entre l'activité prescrite et l'activité réelle. Les salariés vont ici coopérer pour faire face à la déficience de la prescription. Le référentiel commun concerne ici la situation qui doit être jugée comme déficiente par rapport à la prescription. Ainsi, nous avons pris l'exemple de l'entraide en cas de surcharge de travail sur les unités, l'exemple suivant illustre ce manque de référentiel commun dans une équipe. Durant les postes passés dans cette équipe, seule une personne vient de temps en temps aider Jérôme. Pour lui « les autres ne savent pas ce que c'est que de conduire cette unité. » Lorsque les TCP se mettent d'accord sur une situation qui nécessite du travail collectif alors que l'organisation ne le prévoit pas, et qu'ils appliquent cette solution, on peut dire qu'ils détiendront une mémoire collective de jugement.

Le tableau suivant permet de récapituler les indicateurs des compétences collectives et les éléments que nous avons pu repérer au sein des équipes postées d'Eurecat.

**Tableau 3 :**  
**Les manifestations des compétences collectives.**

Formes de Compétences		Pratiques communes	Scénarios d'interaction	Solutions d'organisation
Indicateurs				
Coopération		S'échanger les pratiques.	Mettre à disposition des compétences complémentaires.	Se mettre d'accord sur une règle afin de combler l'écart entre les tâches prescrites et les tâches effectives.
Référentiel commun		Les « bonnes » pratiques pour arriver au résultat.	Les individus se mettent d'accord sur la solution proposée.	L'évaluation d'une situation : « il faut la résoudre à plusieurs ».
Mémoire collective	déclarative	Savoirs communs		
	procédurale	Savoir-faire communs		
	jugement		Interprétation de la solution commune.	Interprétation de la situation commune et de la règle.

## CONCLUSION

La compétence collective représente l'ensemble des savoirs et savoir-faire d'un collectif mis en œuvre pour faire face à une situation de travail. Elle est issue de l'interaction entre ces membres. Dans les équipes postées, plusieurs sortes de compétences collectives ont été repérées : des scénarios d'interaction, des solutions d'organisation. D'autres en sont absentes comme les pratiques communes et d'autres enfin n'ont pas pu être observées : les solutions *ad hoc*. Ces compétences collectives ont chacune des manifestations sensiblement différentes.

Ce repérage des indicateurs des différentes compétences collectives devrait permettre aux entreprises qui souhaitent développer les compétences collectives de leurs salariés de mieux cibler leur action.

- Ainsi, s'ils veulent développer des pratiques communes, il peut être prévu d'encourager l'échange des « bonnes pratiques ». Des groupes pourraient être mis en place afin que les salariés réalisant les mêmes tâches discutent ensemble des principales difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail. Au fil des discussions, des échanges de bonnes pratiques pourraient se faire.

- Pour améliorer des compétences collectives de scénarios d'interaction, on peut essayer de faire mieux connaître aux salariés ce que chacun fait dans l'organisation. Cette connaissance commence dès l'intégration d'un nouveau salarié avec par exemple la mise en place de parcours d'intégration dans les différents services de l'entreprise. Cette connaissance est à actualiser, notamment en décrivant rapidement ce que chacun fait dans le journal de l'entreprise. Il est aussi possible de la développer en faisant participer certains salariés à des audits qualité internes<sup>1</sup>.

- Enfin, concernant les solutions d'organisation, l'entreprise devra veiller à ce qu'elles ne soient pas contraires au but de l'organisation. Par exemple lorsque les salariés mettent en place des solutions d'organisation contraires aux règles de sécurité.

Par cette étude, nous avons tenté de repérer les indicateurs des compétences collectives. Notre étude s'est pour l'instant limitée à des observations et entretiens auprès de personnes extérieures aux équipes étudiées. Si la méthodologie utilisée nous a permis de bien mettre en évidence le fonctionnement formel et informel de ces équipes, elle ne nous a pas permis d'accéder de façon plus précise à certains indicateurs des compétences collectives. Cependant, il s'agit ici d'une recherche en cours et cet article a permis d'en présenter quelques résultats. Actuellement, nous approfondissons notre recherche sur le terrain, nous envisageons de compléter nos observations par des entretiens semi-directifs auprès des membres de l'équipe postée et d'étudier d'autres collectifs.

#### RÉFÉRENCES

**Anzieu D.** et **J.Y. Martin.** 2003. *La dynamique des groupes restreints*, Paris : Presses universitaires de France (1<sup>ère</sup> édition, 1979).

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

**Bataille F.** 1999. « Compétence collective et management des équipes opérationnelles. Une étude longitudinale de Philips Consumer Communications », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Caen.

**Bataille F.** 2001. « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, avril-mai-juin, p. 66-81.

**Brown J.S.** et **P. Duguid** 1991. « Knowledge and organization: a social-practice perspective », *Organization Science*, 12 (2), pp. 198-213.

---

<sup>1</sup> Obligatoires pour les entreprises certifiées ISO 9000.

- Chanal V.** 2000. « Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) : Communities of practice : learning, meaning and identity », *M@n@gement*, 3 (1).
- Dejoux C.** 1998. « Pour une approche transversale de la gestion des compétences. », *Gestion* 2000, novembre-décembre, pp. 15-31.
- De Terssac G. et C. Chabaud.** 1990. « Référentiel opératif commun et fiabilité », in *Les Facteurs humaines de la fiabilité dans les systèmes complexes*, dir. Leplat J. et De Terssac G., Editions Octarès, pp. 111-139.
- Dubois M. et D. Retour.** 1999. « La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 5 (2-1), pp.225-243.
- Girod M.** 1995. « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 30 - 42.
- Gherardi S. et D. Nicolini.** 2000. «The organizational learning and knowing in organizations. Introduction to special issue on knowing in practice », *Organization*, 7 (2), pp. 211-223.
- Guilhon A. et G. Trépo.** 2000. « la compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines », Actes de la 9ème conférence de l'AIMS.
- Le Boterf G.** 1997. « Construire la compétence collective de l'entreprise », *Gestion*, automne, p. 82-85.
- Le Boterf G.** 2000. *Construire les compétences individuelles et collectives*, Les Editions d'Organisation.
- Leclerc.** 1999 *Comprendre et construire les groupes*, Les Presses de l'Université de Laval, Chronique Sociale.
- Leplat J.** 2000. « Compétences individuelles, compétences collectives », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 6 (3-4), pp. 47-73.
- Leplat J.** 1991. « Compétence et ergonomie », in *Modèle en analyse du travail*, dir. Amalberti, de Montmollin et Theureau- Pierre Margada éditeur, pp. 263-278.
- Louche C.** 2003. *Psychologie sociale des organisations*, Collection Cursus Psychologie.
- Mc Grath J. et W. Altermatt.** 1999. « Observation and Analysis of Group Interaction over Time: Some Methodological and Strategic Choice », in *Blackwell Handbook of Social Psychology Group Process*, dir. Hogg and Tindale Blackwell Publishers, pp. 525-556.
- Michaux V.** 2003. « Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes.
- Navarro C.** 1990. « Une analyse cognitive de l'interaction dans les activités de travail », *Le Travail Humain*, tome 54, n°2, pp. 114-128.
- Picq T. et D. Retour.** 2001. « La coopération dans les organisations par projets. Les politiques de gestion des ressources humaines », *Personnel*, (417), pp. 29-39.

- Reynaud J.D.** 1989 *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin.
- Roy M.** 1999. « Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations », *Gestion*, 24 (3), automne, pp. 76-85.
- Troussier J.F.** 1990. « Évolution des collectifs du travail et qualification collective », in *les Analyses du travail*, CEREQ, pp. 115-124.
- Vaast E.** 2002. « Les communautés de pratique sont-elles pertinentes ? », Actes de la 11<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS.
- Wacheux F.** 1996. *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris : Economica.
- Wittorski R.** 1997. *Analyse du travail et production de compétences collectives*, l'Harmattan, Action et Savoir.
- Zarifian P.** 1999. *Objectif compétence*, Les Éditions Liaisons.

