

# **Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle : construction d'une grille d'analyse unifiée**

**Valéry Michaux**  
**Docteur en Sciences de Gestion**  
**Professeur, Reims Management School**  
**[valery.michaux@reims-ms.fr](mailto:valery.michaux@reims-ms.fr)**  
**CRGNA LAGON, Université de Nantes**

## **Résumé**

Le point de départ de cette recherche est le lien entre les notions de compétence et de performance collective. Quels sont les facteurs en jeu dans « la capacité de différents acteurs à agir ensemble avec un niveau de performance répété et reconnu » ? Une série d'interrogations complémentaires se posent alors. Sur quels facteurs repose une telle compétence ? Est-ce qu'il s'agit d'une compétence collective ou d'une compétence organisationnelle ? En d'autres termes, est-ce le collectif qui porte une telle compétence ? est-ce l'organisation ? est-ce les deux ? Quelle est la contribution des compétences individuelles à cette performance collective répétée ?... Dans cette communication, nous proposons d'aborder ces questionnements en mobilisant un cadre théorique de référence, assez rarement utilisé en GRH, le cadre théorique de la cognition distribuée. L'observation détaillée de 5 sites (études de cas) et leur analyse comparative permettent de compléter ce cadre de référence et de proposer un outil d'observation et d'analyse utile pour la GRH qui renouvelle les liens entre compétences individuelles, collectives, organisationnelles et performance collective.

**Mots clés : cognition distribuée, coopération, connaissances tacites, savoir-faire**

## Introduction et problématique

Dans un contexte de plus en plus complexe, concurrentiel et imprévisible, la majorité des chercheurs comme des opérationnels reconnaissent que la capacité à agir et à réagir collectivement est de plus en plus cruciale pour la survie des entreprises. Une telle problématique peut être abordée de façon très différente (flexibilité, capacité à interpréter les signaux de l'environnement...). Elle le sera ici par le biais de la performance collective répétée. Sur quels facteurs reposent la « capacité de différents individus à effectuer ensemble une tâche avec succès et à conserver dans le temps leur niveau de performance collective » ? Une série d'interrogations complémentaires se posent alors. Sur quels facteurs repose une telle compétence ? Est-ce qu'il s'agit d'une compétence collective ou d'une compétence organisationnelle ? En d'autres termes, est-ce le collectif qui porte une telle compétence ? est-ce l'organisation ? est-ce les deux ? Quelle est la contribution des compétences individuelles à cette performance collective répétée ?... Cette recherche vise donc trois objectifs principaux :

- analyser comment ces différents facteurs individuels, collectifs et organisationnels se combinent pour expliquer une telle compétence,
- approfondir les liens entre les notions de compétences individuelles, collectives et organisationnelles entre elles et avec la notion de performance collective,
- dégager les enseignements que ce type d'analyse peut apporter pour la GRH.

Pour aborder cette problématique nous avons fait deux choix méthodologiques principaux.

Tout d'abord, nous n'avons pas choisi de nous intéresser ici aux équipes ou aux collectifs qui travaillent en face à face. *A contrario*, cette recherche porte sur des situations de travail où les individus impliqués doivent conduire ensemble une tâche alors même qu'ils ne partagent pas la même unité de lieu ou de temps. En effet, si un nombre croissant d'observateurs s'accordent pour dire que l'« on travaille de plus en plus ensemble » (développement du travail collectif et de l'interdépendance), ils constatent dans le même temps, « qu'on travaille de plus en plus séparément »<sup>1</sup> (usage quotidien croissant des nouvelles technologies de l'information et de la communication comme les messageries, les dossiers informatiques partagés, les logiciels permettant des procédures de validation automatisées...).

Après une étude documentaire élargie et plusieurs observations préalables<sup>2</sup>, notre second choix méthodologique a été de nous éloigner des cadres théoriques de la compétence

---

<sup>1</sup> D'après une expression introduite par Craipeau, 2001.

<sup>2</sup> Ce démarche d'observation préalable ne sera pas développer ici.

individuelle, collective et organisationnelle pour appréhender la problématique posée. En effet, en s'appuyant sur ces approches, le lien entre ces différentes formes de compétences s'avère être peu opérationnel comme le soulignent Lamarque et Lamarque (2004). De plus, leur lien respectif avec la performance est difficile à mesurer. Après avoir considéré plusieurs cadres théoriques, celui de la cognition distribuée est apparu le plus pertinent pour traiter notre problématique car il permettait de considérer comme point de départ de l'analyse, la performance collective.

5 situations de coordination (études de cas) ont été analysées grâce à ce cadre théorique. Leur analyse comparative a permis de construire une grille unifiée qui montre comment la compétence organisationnelle est distribuée entre :

- des facteurs humains individuels (compétences individuelles...),
- des facteurs humains collectifs tacites (savoirs et savoir-faire partagé, scénarii d'interactions... phénomènes regroupés sous le nom de compétence collective),
- des facteurs liés aux structures organisationnelles (procédures, rôles...),
- des facteurs matériels et techniques (artéfacts...).

Cette grille met également l'accent sur les deux facettes, cognitive et coopérative, de chacun de ces facteurs. Cette approche alternative nous semble pouvoir renouveler la conception des liens entre compétence individuelle, collective et organisationnelle ainsi que leur lien respectif avec la performance. Elle permet également d'adopter une approche plus empirique du concept de compétence organisationnel souvent considéré comme une abstraction théorique générale. Elle propose ainsi un outil d'observation et d'analyse utile pour la GRH.

Cette communication comprend 4 parties principales. La première partie montre les limites des cadres de référence des concepts de compétences individuelles, collectives et organisationnelles pour appréhender empiriquement les questionnements de cette recherche. La seconde partie montre l'intérêt du cadre théorique de la cognition distribuée pour aborder ces questionnements et en expose les principaux fondements. La troisième partie décrit la méthodologie de la recherche et rend compte des résultats de cinq analyses intra-sites. La quatrième partie expose les résultats de l'analyse inter-sites qui a conduit à construire une grille d'analyse unifiée. Les enseignements, les limites et les contributions théoriques et managériales de cette recherche sont exposés en conclusion.

## **1. Les cadres théoriques classiques pour aborder la « capacité à agir collectivement avec un niveau de performance donné »**

Les travaux de recherche portant sur la notion de compétence sont extrêmement nombreux et il existe de très bonnes synthèses sur le sujet. Il ne s'agit donc pas ici de refaire un état de l'art supplémentaire sur ce concept. D'autant plus, qu'il est aujourd'hui comme hier le sujet de nombreuses polémiques de toutes sortes<sup>3</sup>. Nous n'en retiendrons qu'une : celle de la mesure de la compétence. Quand peut-on considérer qu'il y a compétence ? Lorsqu'un niveau de performance est atteint ? Ou lorsqu'un niveau de performance est atteint dans toutes circonstances et qu'un acteur extérieur peut présumer d'une capacité à être efficace dans toutes les situations ? Cette conception conduit à définir la compétence comme « une capacité répétée et reconnue » sanctionnée par l'atteinte d'un niveau de performance. Il s'agit d'une conception finalisée de la compétence de plus en plus fréquente (Aubret *et al.*, 2002).

Ce travail de recherche est donc centré sur la « capacité de plusieurs acteurs à agir ensemble avec un niveau de performance collective répétée et reconnue ». Pour aborder cette forme de compétence, nous allons voir brièvement pourquoi les concepts de compétences organisationnelles et collectives ne sont pas opérationnels.

### **1.1. La compétence organisationnelle**

Née à la fin des années 1950 sous le terme de « capacité organisationnelle » (Selznick, 1957 ; Penrose, 1959), la compétence organisationnelle devient un concept courant en gestion dans la seconde partie des années 1980. En effet, c'est à cette époque que la théorie des ressources renouvelle le cadre conceptuel de l'analyse stratégique. L'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante sur un marché mais dans la valorisation supérieure de ses ressources internes tant tangibles qu'intangibles. Progressivement, la compétence organisationnelle apparaît dans la littérature stratégique comme un savoir-faire distinctif (« distinctive capabilities ») permettant à l'entreprise de se différencier et d'occuper une position dominante. En d'autres termes, elle se révèle être une source d'avantage concurrentiel. Apparaît dans les années 1990, le concept de « core competencies » largement diffusé par Prahalad et Hamel (1990). Au cours de la décennie qui

---

<sup>3</sup> Par exemple, polémiques sociétales comme la remise en question récente d'une rupture entre logique de qualifications et logique de compétences...

suit, le concept fait l'objet d'un certain nombre de polémiques qui vont permettre de distinguer l'approche organisationnelle de l'approche stratégique. En effet, l'environnement est analysé comme de plus en plus « turbulent », les produits deviennent plus rapidement caduques, les consommateurs plus infidèles. Il ne s'agit plus pour l'entreprise de cultiver une capacité à faire quelque chose et obtenir un avantage concurrentiel ponctuel sur le marché mais de développer une capacité à s'adapter aux évolutions du marché pour conserver dans le temps un avantage concurrentiel. Le fait d'aborder les compétences sous l'angle de la concurrence a introduit la distinction entre compétence organisationnelle (selon la définition de Galbraith, 1994 : capacité de l'organisation à exécuter une tâche avec succès) et compétence stratégique (parmi les précédentes, celles qui permettent à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel sur un marché).

|   |   |
|---|---|
| <p><b>La compétence organisationnelle est fondée sur des routines tacites difficilement imitables</b></p>                         | <p>Pour Nelson et Winter (1992), la connaissance engendrée par l'apprentissage est incorporée dans des routines organisationnelles qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers. Elles sont de nature tacite et donc ne sont pas ou difficilement transférables. Les auteurs soulignent que les routines constituent des modèles, scénarii ou modalités d'interactions permettant aux acteurs de rentrer en contact de façon pertinente avec les autres acteurs au bon moment. Ces routines (formelles et informelles) sont mémorisées par les collectifs et construits au fur et à mesure de l'activité quotidienne par un principe de sélection (mémorisation des modèles efficaces). Le concept de routine organisationnelle est repris par de nombreux auteurs.</p> |
| <p><b>La compétence organisationnelle résulte de l'interaction entre des facteurs humains, organisationnels et techniques</b></p> | <p>Les compétences organisationnelles sont définies par Prahalad et Hamel (1990) comme le résultat d'apprentissages collectifs et en particulier ceux qui permettent à l'entreprise de savoir comment coordonner des savoir-faire et intégrer diverses technologies. C'est pourquoi, elles sont difficilement imitables. Il est, en effet, plus simple pour un concurrent de s'approprier une technologie mais beaucoup plus difficile de dupliquer des processus de coordination (« partern »), d'apprentissage et d'intégration. Les compétences organisationnelles résulteraient de l'interaction entre des ressources techniques, organisationnelles et humaines (par exemple, Chandler, 1990 ; Teece et Al., 1997).</p>  |
| <p><b>La compétence organisationnelle permet la coordination pertinente des acteurs</b></p>                                       | <p>La compétence organisationnelle traduit la manière dont sont organisées au sein de l'entreprise les ressources physiques et humaines (Chandler, 1990, Nanda, 1996). Les compétences organisationnelles sont issues d'un processus par lequel les ressources sont utilisées et combinées au sein du contexte organisationnel avec les routines organisationnelles (Audreu et Ciborra, 1996). Les compétences organisationnelles sont constituées d'une combinaison de savoir-faire et de technologie (Lawler et Ledford, 1997), résultent de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et des processus organisationnels (Arregle, 1995 ; Collis, 1996) ou individus, technologies et autres ressources (Tarondeau et Wright, 1995).</p>                                |

**Tableau 1. Caractéristiques liées le plus fréquemment au concept de compétence organisationnelle dans la littérature en stratégie et exemples d'auteurs de référence**

Néanmoins, si la compétence organisationnelle est devenue un concept incontournable tant en stratégie qu'en organisation et en Gestion des Ressources Humaines, elle reste un concept polémique. Sur quels facteurs repose cette compétence organisationnelle ? Les descriptions théoriques sont floues et ne permettent pas de déterminer avec précision, dans une situation donnée, quels sont les facteurs en jeu et comment ils se combinent pour expliquer une compétence organisationnelle. L'objet ici n'est pas de faire une revue de la littérature approfondie sur la notion de compétence organisationnelle mais de rendre compte des principaux phénomènes que cherche à traduire ce concept. Le tableau n° 1 identifie les 3 principaux thèmes développés par la littérature concernant les facteurs caractérisant la compétence organisationnelle.

## **1.2. La compétence collective**

La compétence collective apparaît progressivement dans le champ de la gestion au cours de la décennie 1990. Son émergence peut être corrélée à la prise de conscience de l'aspect essentiel de la coopération, notamment transversale, dans la performance (par exemple, Aoki, 1988 ou Veltz et Zarifian, 1993, 1994). Même si c'est un concept utilisé de plus en plus fréquemment en gestion, il est aujourd'hui, plus encore que le concept de compétence organisationnelle, un sujet polémique. Dans les travaux de recherche fondateurs portant spécifiquement sur la compétence collective (décennie 1994-2004), il existe une forte hétérogénéité en termes de définitions (pratiques communes et spécifiques, schéma coopératif de résolution de problèmes, savoir agir qui émergent d'une équipe...), d'objets d'analyse (observation des pratiques des acteurs, conditions d'émergence...) et d'unités d'analyse (groupe de réflexion, équipes opérationnelles, réseau de coopération...). Malgré leur hétérogénéité néanmoins, ces travaux font quasiment tous référence à certains résultats de recherches menées dans le domaine de l'ergonomie cognitive portant sur des situations de communication (passage de relais entre équipes opérationnelles, conversations entre pilotes aériens...). Ces recherches révèlent l'existence de connaissances et de référentiels opératoires communs et rendent compte de représentations cognitives partagées par les membres d'une équipe au travers des notions d'image et de langage opératoire commun<sup>4</sup>. Cependant, en dehors de ce point commun, les recherches portant sur la compétence collective divergent beaucoup.

---

<sup>4</sup> Voir les auteurs de référence proposés par Dubois et Retour [1999, p. 229] ou Wittorski [1994, p. 76].

Les travaux de Wittorski (1994) mettent en évidence une capacité acquise par différents individus à travailler ensemble pour atteindre un objectif commun (schéma coopératif de résolution collective de problèmes). Les travaux de Amherdt et *al.* (2000) sont aussi centrés sur les « savoirs agir » qui émergent des équipes de travail. *A contrario*, les travaux de Dubois et Retour (1999) mettent en évidence des pratiques similaires (modalités de réponse à une même situation) à différents opérateurs menant les mêmes tâches au sein d'une même entité et s'entraidant ponctuellement (modalités de coopération) dans les situations inhabituelles ou plus difficiles.

D'autres différences entre les approches peuvent être soulignées. Les travaux de Wittorski (1994) et de Amherdt et *al.* (2000) concernent le développement de compétences collectives et en analysent la dynamique. Dans ce cas, les travaux cherchent à appréhender ce qui a été acquis par le groupe grâce à un travail en commun. *A contrario*, les travaux de Dubois et Retour (1999), Bataille (1999) et Grosjean (2000) cherchent à appréhender les facteurs sur lesquels repose la compétence à un moment donné. Dans ce cas, la compétence est finalisée, c'est-à-dire que les auteurs cherchent à identifier des indicateurs permettant de présumer d'une compétence collective.

Pour finir, les travaux portant sur la compétence collective se divisent en deux catégories. La première réunit des recherches centrées sur une entité organisationnelle définie (l'équipe ou le groupe : Wittorski, 1994 ; Dubois et Retour, 1999 ; Amherdt et *al.*, 2000). Parallèlement, la seconde catégorie fait apparaître des collectifs plus ponctuels aux frontières plus floues : des réseaux de coopération (face à face) qui se mettent en place pour résoudre des problèmes (Bataille, 1999) ou des processus de coordination qui permettent à différents acteurs de rendre un service (Grosjean, 2000).

### **1.3. La difficulté du lien entre compétences individuelles, collectives et organisationnelles**

Si les concepts de compétences collective et organisationnelle apparaissent comme flou, le lien entre ces notions l'est tout autant. Par exemple, Tywaniak (1998) envisage la compétence organisationnelle sous l'angle de l'agrégation de compétences opérationnelles, en compétences fonctionnelles puis inter-fonctionnelles. Dejoux (2000) envisage l'agrégation de compétences individuelles en compétences collectives puis organisationnelles. Les grilles

théoriques permettant d'analyser le passage du niveau individuel vers le niveau collectif et organisationnel sont souvent issues de la systémique. Le concept de synergie des compétences individuelles permet de concevoir une dimension collective de la compétence.... On constate parfois aussi l'utilisation du cadre théorique de l'apprentissage organisationnel pour envisager le passage de la compétence individuelle vers une compétence plus collective. Néanmoins, toutes ces réflexions restent relativement théoriques et les auteurs soulignent souvent la difficulté d'accéder empiriquement aux phénomènes sous-jacents en jeu.

## **2. Un cadre théorique alternatif pour aborder la « capacité à agir collectivement avec un niveau de performance donné »**

Comme nous venons de le souligner, les approches actuelles ne permettent pas de déterminer avec précision, dans une situation donnée, quels sont les facteurs en jeu et comment ils se combinent pour expliquer une compétence organisationnelle. Ce constat nous a amené à considérer différents cadres d'analyse. Le cadre théorique de la cognition distribuée a semblé le plus pertinent. Il revient à Girin (1995), d'avoir fait le lien entre ce cadre théorique et la notion de compétence organisationnelle. En effet, le point commun entre la démarche de la cognition distribuée et la démarche sous-jacente au concept de compétence organisationnelle est de comprendre ce qui explique une performance collective répétée dans le temps.

Girin (1995) introduit une notion très utile au positionnement du concept de compétence organisationnelle par rapport à d'autres concepts proches développés dans la théorie des organisations comme les notions de mémoire ou de savoir organisationnel. Il lie la notion de compétence à la notion de « confiance ». En effet, la confiance que l'on peut faire à quelqu'un dans sa capacité à faire quelque chose sous-entend qu'on présume a priori de sa compétence pour effectuer cette tâche quelles que soient les circonstances. En d'autres termes, pour Girin, la notion de compétence organisationnelle ne peut être liée qu'à la notion de capacité « répétée et reconnue » à faire. L'auteur montre que cette façon d'aborder le problème le conduit, comme c'est le cas des travaux portant sur la cognition distribuée, à dépasser la prise en compte des individus seulement mais à envisager une unité pertinente plus globale : l'agencement organisationnel. Girin (1995, p. 235) définit alors « l'agencement organisationnel » comme un composite formé de ressources humaines, de ressources matérielles (machine, procédures automatisées...) et de ressources symboliques (textes :

check list informelle, manuel de procédures...).

## **2.1. Le cadre théorique de la cognition distribuée**

Le cadre théorique de la cognition distribuée est issu du courant pluridisciplinaire de recherche appelé *Computer Supported Cooperative Work*, *CSCW* ou travail coopératif assisté par ordinateur. Destiné à proposer des outils informatiques pertinents pour supporter la coopération dans les organisations, ce courant a développé des approches ethnographiques de situations de coopération et d'action collective qui vont largement dépasser l'objectif technologique initial.

Le cadre théorique de la cognition distribuée, et celui très lié de l'action située, est donc le fruit d'une vingtaine d'année de travaux ethnographiques (Suchman, 1987 ; Hutchins, 1994, Heath et Luff, 1994...) dont l'un des résultats principaux est de montrer que la performance collective et organisationnelle quotidienne repose sur une cognition distribuée entre acteurs et artefacts. Les observations en situation de travail ont, en effet, amené des chercheurs tels qu'Hutchins (anthropologie cognitive) à sortir de la cognition individuelle. C'est en s'intéressant à l'efficacité des actions quotidiennes (atterrissage des avions...) qu'Hutchins (1994) constate qu'il faut considérer un système global et une cognition distribuée qui s'incarnent dans les dispositifs ou systèmes fonctionnels faits d'hommes, d'objets, de documents écrits... et non plus seulement dans un ou plusieurs cerveaux humains. Il montre que le « bon déroulement » d'un atterrissage est une propriété d'un système qui implique au moins deux pilotes en interaction l'un avec l'autre ainsi qu'en interaction avec des objets physiques (carte de vitesse, check-list...) et des objets techniques (appareils de mesure, cadrans, repères ou indicateurs...). Les connaissances nécessaires pour atterrir (le contexte n'étant jamais tout à fait le même d'une fois sur l'autre) sont donc distribuées entre des facteurs humains et non humains et c'est bien l'ensemble du dispositif/système « cockpit » dans sa globalité qui mène à bien l'atterrissage. Ainsi, pour les partisans du courant de la cognition distribuée, la performance collective et la performance organisationnelle tendent à se rejoindre. En effet, l'intérêt des travaux regroupés dans le cadre théorique de la cognition distribuée est de démontrer que, s'intéresser à la performance collective, c'est s'intéresser non seulement à plusieurs agents individuels en interactions entre eux, mais aussi, aux multiples interactions utiles entre ce collectif et un certain nombre d'artefacts matériels et techniques

qui guident l'action collective. La performance collective et organisationnelle est générée par l'ensemble de ce dispositif organisationnel.

L'approche cognitiviste traditionnelle était surtout centrée sur l'étude des représentations internes individuelles. La cognition distribuée insiste sur le rôle des artefacts dans l'action. Groleau (2002, p. 21) définit les artefacts comme des éléments ayant une forme matérielle durable contenant des connaissances. Deux éléments semblent importants à retenir dans la conception des artefacts. D'une part, la cognition distribuée considère que les artefacts contiennent une partie des connaissances nécessaires pour mener à bien une action quotidienne avec efficacité : l'autre partie étant détenue de façon complémentaire par les hommes. Les artefacts soulagent donc les hommes d'une partie des connaissances qu'il est nécessaire de mobiliser dans l'action. D'autre part, le mode d'intervention de ces artefacts est la représentation qu'ils sont capables de véhiculer. En effet, les artefacts sont souvent assimilables à des objets (carte de vitesses, paper-board, indicateur sur un écran informatique ou un appareil de mesure...). En eux-mêmes, ils ne peuvent agir. Ce sont bien les hommes qui les mobilisent pour mener à bien une action quotidienne. Dans les travaux portant sur l'analyse des activités routinières en sociologie du travail, le rôle joué par les artefacts matériels, notamment leur capacité à reproduire des séquences d'actions jugées efficaces (expérience du passé), est mis en avant. Par exemple, Dubuisson (1998) montre que les différents formulaires de commande qui contiennent des éléments facilitant le calcul (lien grammage des denrées dans les recettes/grammage à commander) non seulement allègent le travail des agents mais aussi prennent en charge une partie de l'action au sens où « *ils calibrent la situation pour qu'elle ne soit pas une situation de choix ou de décision* » (Dubuisson, 1998, p. 497). Les observations de l'auteur amènent donc à considérer que le rôle joué par les artefacts est de prendre en charge le caractère invariant des situations répétitives voire de formater les comportements des acteurs (Dubuisson, 1998, p. 498). La capacité à reproduire des routines efficaces est donc partagée entre artefacts et acteurs.

Dans le cadre de référence de la cognition distribuée, la technologie est considérée comme un artefact parmi les autres, capable de créer, transformer et propager une représentation (Groleau, 2002, p. 19) et formater des comportements pour les rendre invariants (par exemple, compléter les rubriques d'un formulaire informatique). On s'éloigne donc ici de la représentation classique de la technologie considérée comme artefact simulant les processus

mentaux des humains. La technologie devient un outil s'inscrivant de façon complémentaire aux autres artefacts et aux capacités des humains dans l'action quotidienne.

### **3. Méthodologie et résultats de 5 analyses intra-sites**

#### **3.1. Méthodologie**

Cette recherche est centrée sur une compétence spécifique : une capacité répétée à rendre un service personnalisé avec succès, lorsque ce service nécessite la coordination de plusieurs acteurs ne partageant pas la même unité de temps et/ou de lieu et donc liés par des technologies d'information et de la communication (TIC). Cette démarche a conduit à analyser des situations où, quelles que soient les circonstances, le collectif dans son environnement organisationnel doit pouvoir gérer de façon pertinente les événements qu'ils soient habituels ou inhabituels (aléas, crises...). De plus, la notion de compétence comprend la notion de jugement et de reconnaissance des capacités. Cette conception a donc conduit à s'intéresser à des situations où il était possible de présumer d'une capacité, non seulement répétée dans le temps mais aussi reconnue. Ainsi, pour chaque situation analysée, nous avons recherché un indicateur global permettant de présumer de la performance répétée et reconnue du collectif dans son environnement organisationnel.

Pour aborder cette problématique, nous avons opté pour une approche qualitative tant pour accéder au réel (deux études de cas), que dans les méthodes de recueil des données (notamment observation des acteurs en situations de travail et approche multi-directionnelle des informations recueillies) et d'analyse des données (analyse comparative inter-sites). Les deux études de cas approfondies ici (La gestion des mails clients au sein de la banque C – Les opérations d'assistance rapatriement au sein de la compagnie FA) ont permis d'analyser en détail cinq processus de coordination (i) qui ont fait ensuite l'objet d'une analyse comparative inter-sites (ii).

i) Dans un premier temps, les 5 processus de coordination jugés comme performants ont fait l'objet d'une analyse intra-site. Dans chacune de ces situations, le cadre théorique de la cognition distribuée a servi de fil conducteur aux observations. Il s'agissait d'identifier sur quelles connaissances reposaient une coordination performante au quotidien (performance répétée) et comment ces connaissances étaient réparties entre acteurs et artefacts matériels ou

techniques pour mener à bien cette coordination. Nous avons opté pour la triangulation entre trois méthodes de recueil des données (entretiens<sup>5</sup>, séquences d'observation/entretiens des acteurs en situation de travail<sup>6</sup>, documentation) à la fois pour augmenter la validité interne de données empiriques très qualitatives et pour mieux appréhender la complexité du phénomène analysé. Pour permettre de laisser émerger d'éventuels éléments non prévus initialement, un protocole spécifique d'observation des acteurs en situation de travail a été élaboré. Il s'agit d'une démarche d'observation/questionnement sans participation<sup>7</sup> qui a permis une approche multi-directionnelle des données recueillies : structure, organisation actuelle et son historique, mode de management, configuration des échanges d'informations en situations habituelles et inhabituelles, règles, routines, pratiques, conventions en jeu qu'elles soient formalisées (manuel de procédures, charte de qualité...) ou non formalisées (appries au contact des autres acteurs...), mobilisation par les acteurs d'objets matériels ou de la technologie pour agir ou interagir... Cette approche « multi-directionnelle » a permis de générer un matériel particulièrement riche à analyser et propice à des analyses comparatives malgré un temps d'immersion en entreprise assez court.

ii) Le rapprochement et la mise en perspective des constats empiriques faits lors de ces différentes analyses intra-sites a permis ensuite de dégager des similitudes et des différences, de les expliquer et de les confronter avec des cadres théoriques pertinents [Huberman et Miles, 1991]. L'intérêt de ce retour à la théorie était d'enrichir les enseignements issus du test des hypothèses de recherche. Cette technique d'analyse est connue sous différents vocables : analyse qualitative par théorisation [Mucchielli, 1996] ou analyse par théorisation ancrée [Paillé cité dans Mucchielli, 1996]. Elle vise à générer une théorisation au sujet d'un phénomène en procédant à une conceptualisation et à une mise en relation progressives et valides des données empiriques qualitatives. Elle se rapproche de la méthode à l'œuvre dans l'approche de la Grounded Theory [Glaser, 1978] avec trois grandes différences [Mucchielli, 1996, p. 184]. Il s'agit ici d'une méthode d'analyse des données et non une stratégie générale de recherche. Elle laisse de côté l'objectif de production d'une théorie, pour celui, plus réaliste de théorisation. Elle est constituée d'opérations successives de « *construction*

---

<sup>5</sup> Banque C : 10 entretiens ; Compagnie FA : 19

<sup>6</sup> Banque C : 3 ½ journées ; Compagnie FA : 2 ½ journées

<sup>7</sup> Méthodologie d'observation qui selon Bryman (2001) permet d'appréhender des secteurs où il est difficile de participer à l'action comme celui de la police... Cette méthodologie est caractérisée par un questionnement systématique des acteurs durant l'action (pourquoi faites-vous cela ? comment avez-vous appris à faire ça comme ça ?...).

*théorisante* ». Miles et Huberman [1991] parlent d'allers et retours permanents entre la littérature et le terrain et de démarche de triangulation systématique.

La recherche décrite ici se situe dans le domaine des centres de contacts clients. Un centre de contacts est une entité dont la vocation est de gérer à distance la relation que les organisations publiques, para-publiques ou privées souhaitent entretenir avec leurs usagers, leurs clients ou leurs prospects. Ces entités organisationnelles, notamment celles qui sont intégrées à des organisations ou des entreprises, constituent pour l'objet de cette recherche un champ intéressant parce que leur fonctionnement quotidien (production de services) présente des problématiques diversifiées de coordination médiatisée<sup>8</sup>.

### **3.2. Présentation des 2 études de cas et des 5 processus de coordination**

Le cadre conceptuel et méthodologique décrit précédemment a permis d'analyser, au travers de deux études de cas, 5 situations de coordination. Dans chacune de ces cinq situations de coordination médiatisée et finalisée, il s'agissait d'identifier sur quelles connaissances reposaient une coordination performante au quotidien (performance répétée) et comment ces connaissances étaient réparties entre acteurs (facteurs humains) et artefacts matériels ou techniques pour mener à bien cette coordination.

La première étude de cas porte sur la gestion des mails clients au sein d'une banque baptisée ici la banque C. La gestion des mails est une problématique nouvelle à laquelle doit faire face un nombre croissant d'organisations. La situation de la banque C en 2001 (au moment de l'étude de cas) est intéressante. En effet, elle n'est pas automatisée et a été jugée la plus performante du secteur bancaire sur 5 critères de réactivité et d'adaptation aux demandes, besoins et attentes des clients (baromètre extérieur). A partir de ce constat, nous pouvions présumer d'une performance répétée (en tout cas sur 5 situations) et analyser les facteurs fondant cette performance. Dans cette étude de cas, nous avons choisi de nous intéresser à la gestion de deux types de mails : des mails impliquant une gestion routinière (commande par mail d'un chéquier) et des mails impliquant une gestion *ad-hoc* (une réclamation client faite par Internet). Précisons que la gestion des mails est un enjeu pour les banques puisqu'il s'agit

d'un média qui laisse une trace écrite et qui l'engage tant juridiquement qu'en termes d'image. Cette étude de cas nous a conduit à nous intéresser à trois processus distincts et contrastés :

- processus 1, l'analyse et le routage des mails tant routiniers que non routiniers entre le front-office et le back-office ;
- processus 2, le traitement du mail correspondant à une réclamation client ;
- processus 3, le traitement du mail correspondant à la commande d'un chéquier.

La seconde étude de cas porte sur les opérations d'assistance rapatriement au sein de la compagnie FA. Le niveau de performance qui caractérise les opérations d'assistance rapatriement est, en effet, intéressant au regard de cette recherche. D'une part, dans ce domaine, l'échec n'est pas envisageable. Quelles que soient les circonstances et les difficultés, les personnes doivent être rapatriées. D'autre part, la position spécifique qu'occupent les compagnies d'assistance sous-traitante des compagnies d'assurance, exige un haut niveau de satisfaction du client. Pour la compagnie FA, le taux de satisfaction des clients se maintient depuis l'année 2000 à 98 %. Les opérations d'assistance rapatriement constituent donc une situation de gestion spécifique caractérisée par un haut niveau de fiabilité et d'adaptation tant aux besoins des clients qu'aux aléas. Dans cette situation, il était donc possible de présumer d'un niveau de performance répétée et analyser les facteurs fondant cette performance. L'analyse des opérations d'assistance rapatriement nous a amené à nous intéresser à deux processus distincts et contrastés :

- processus 4<sup>9</sup> : il constitue un processus itératif de décision partagée entre des acteurs de front-office (chargés d'assistance) qui ne peuvent pas communiquer entre eux au sein d'une même opération d'assistance (horaires différents) ;
- processus 5 : ce processus permet à des acteurs de front-office de coordonner l'intervention de prestataires extérieurs (dépanneurs, ambulanciers, compagnies aériennes...).

Le tableau n° 2 présente les caractéristiques de ces différents processus.

---

<sup>8</sup> Des problématiques de coordination entre opérateurs de front-office ayant des missions identiques ou complémentaires, dispersées géographiquement ou ayant des horaires différents ou encore entre acteurs de front-office et acteurs de back office.

<sup>9</sup> Ce processus est le 4<sup>ème</sup> dans la démarche de recherche.

|   | Banque C<br>Processus 1  | Banque C<br>Processus 2  | Banque C<br>Processus 3  | Banque C<br>Processus 3  | Compagnie FA<br>Processus 3  |
|---|--|--|--|--|--|
| <b>Description du processus de coordination</b> | Coordination front/back office destinée à analyser le contenu et router les mails clients vers le bon interlocuteur  | Coordination front/front office (centre de contacts/agences bancaire) destinée à traiter des réclamations clients  | Coordination front/back office destinée à traiter les commandes de chéquier  | Coordination de plusieurs acteurs de front office décisionnaires au sein d'une même opération d'assistance rapatriement  | Coordination par les acteurs de front office de différents prestataires extérieur d'assistance et de rapatriement  |
| <b>Acteurs concernés</b>                        | Différents acteurs mobilisés successivement car jugés pertinents par les précédents<br><br>Acteurs géographiquement dispersés - interventions successives  | Différents acteurs <i>ad hoc</i> mobilisés car jugés pertinents pour traiter la réclamation<br><br>Acteurs géographiquement dispersés - interactions via téléphone et messagerie | Toujours les mêmes acteurs mobilisés successivement (Interchangeabilité des opérateurs exécutants)<br><br>Acteurs géographiquement dispersés - interventions successives | Les acteurs (chargés d'assistance) sont mobilisés successivement au hasard des besoins d'intervention au cours d'une opération (24h/24h - 7j/7j)<br><br>Acteurs ayant des horaires décalés - interventions successives                                 | Coordination par un décideur de front office de différents acteurs <i>ad hoc</i> mobilisés car jugés pertinents pour agir<br><br>Acteurs géographiquement dispersés - Interactions via le téléphone  |
| <b>Résultat commun</b>                          | Analyse et routage successif de différentes catégories de mails clients vers l'acteur le plus compétent pour le traité   | Traitement personnalisé des réclamations effectuées via Internet par les clients de la banque  | Commande, édition et mise à disposition d'un chéquier demandé via Internet par les clients de la banque  | Cohérence et continuité dans un processus distribué de décision  | Opération d'assistance rapatriement  |
| <b>Niveau de performance</b>                    | Adaptabilité/ réactivité et parfois manque de fiabilité<br><br>Meilleure réactivité et traitement personnalisé des mails clients du secteur bancaire (baromètre extérieur) + Traitement des mails en moins de 4 heures (charte interne) + Variabilité dans la rédaction des réponses (enquête interne) | Adaptabilité<br><br>Meilleur traitement personnalisé des mails du secteur bancaire (baromètre extérieur)   | Processus répétitif et fiable<br><br>Atteinte à chaque fois d'un niveau de qualité moyen prédéterminé  | Adaptabilité aux aléas et aux besoins clients + fiabilité<br><br>Le client doit être rapatrié (obligation de résultat/opération sur-mesure) dans des normes de gestion internes pré-définies et une satisfaction client optimum (98 % de satisfaction) | Adaptabilité aux aléas et aux besoins clients + fiabilité<br><br>Le client doit être rapatrié (obligation de résultat/opération sur-mesure) dans des normes de gestion internes pré-définies et une satisfaction client optimum (98 % de satisfaction) |

**Tableau 2. Caractéristiques des cinq situations de coordination analysées**

Le tableau n° 3 présente une synthèse et une mise en perspective des constats empiriques issus des cinq analyses intra-sites. Cette mise en perspective permet de différencier l'existence de facteurs humains individuels, de facteurs humains collectifs, de facteurs organisationnels et de facteurs matériels techniques.

| Quels sont les facteurs en jeu dans la performance de la coordination ? | Banque C Processus 1  | Banque C Processus 2  | Banque C Processus 3  | Compagnie FA Processus 4   | Compagnie FA Processus 5   |
|---|---|---|---|--|--|
| <b>Facteurs individuels humains</b>                                     | - Poids important de la compétence (expérience personnelle, parcours...) et de la vigilance des personnes concernées ;  | - Poids important des compétences individuelles (capacité à improviser)   | - Interchangeabilité des opérateurs<br>- Compétence d'exécution   | Interchangeabilité des personnes<br>- Compétence d'exécution<br>-Rôle essentiel de la vigilance individuelle   | - Poids important des compétences individuelles (capacité à improviser)<br>- vigilance interne et motivation des acteurs externes  |
| <b>Facteurs humains « collectifs » informels</b>                        | Scénarii d'interactions (modalités d'interactions types/ situations types) informels et tacites qui se sont construits au cours du temps entre les acteurs concernés<br>+<br>Solidarité | Co-construction d'une solution unique (la solution émerge du processus de communication/négociation entre acteurs)<br>+<br>Solidarité           | <i>Cette dimension est quasiment absente</i>  | Savoirs et savoir-faire tacites communs et partagés acquis au sein de la communauté de pratiques que forment les chargés d'assistance<br>+<br>Solidarité   | Co-construction d'une solution unique (la solution émerge du processus de communication/négociation entre acteurs)<br>+<br>Solidarité  |
| <b>Facteurs liés à la structure organisationnelle formelle</b>          | Cette dimension est restreinte à part : formalisation d'un document type permettant de standardiser les pratiques + mise en place d'un contrôle (règles formelles du jeu)               | Cette dimension est restreinte à part : rôles alloués au centre d'appels et au acteurs de front-office (agence bancaire)                        | Prépondérance des procédures formelles + règles du jeu contrôlées   | Importance des procédures standardisées formelles<br>+<br>Règles du jeu contrôlées   | Certains facteurs organisationnels (procédures et règles du jeu) stabilisent les conditions du processus de communication /négociation (rôle des acteurs, marge d'autonomie, pouvoir de décision)                                    |
| <b>Facteurs Techniques ou matériels</b>                                 | Le système d'information informatisé permet aux acteurs de se transmettre un même document informatisé (intranet de la banque)  | Le système de télécommunication (téléphone) et le système d'information informatisé (intranet de la banque) servent de support aux interactions | Le système d'information informatisé (workflow) :<br>- formate et intègre les contributions individuelles<br>- pilote la coordination et l'intervention des acteurs | Le système d'information informatisé (dossier client et suivi d'activité) :<br>- formate et intègre les contributions individuelles<br>- joue un rôle d'interface entre les acteurs<br>- pilote la coordination et l'intervention des acteurs<br>- permet une surveillance à posteriori qui favorise la vigilance individuelle | Le système d'information informatisé (base de données) :<br>- permet de savoir quels sont les prestataires à mobiliser (économie cognitive)<br><br>Le système de télécommunication (fax, téléphone) sert de support aux interactions |

**Tableau 3. Facteurs en jeu dans la performance collective dans des situations de coordination médiatisée (TIC) et finalisée (résultat commun) : synthèse et rapprochement des constats empiriques issus de cinq analyses intra-sites**

## **4. Analyse comparative inter-sites et discussion**

Le rapprochement entre les différents sites analysés fait apparaître trois grands groupes d'éléments convergents.

i) Ce rapprochement permet de distinguer :

- les savoirs et savoir-faire informels (reposant sur des savoirs, savoir-faire, conventions non formalisables voire difficilement formalisables),
- les facteurs formels liés à la structure organisationnelle (procédures, rôles donnés à chacun par la structure organisationnelle formelle),
- et les facteurs matériels et techniques (artéfacts mobilisés dans l'action pour agir collectivement).

ii) Il conduit aussi à différencier le caractère individuel et collectif des savoirs et savoir-faire mobilisés.

iii) De plus, il conduit à mettre en valeur le rôle complémentaire joué, par ce que nous allons qualifier de « facteur coopératif », dans la performance collective.

Nous allons discuter ces différents éléments convergents et les mettre en perspective avec les cadres théoriques les plus pertinents pour les expliquer.

### **4.1. Distinction entre facteurs cognitifs individuels, facteurs cognitifs collectifs tacites et facteurs liés à la structure organisationnelle formelle**

Pour compléter le cadre théorique de la cognition distribuée, il est intéressant de rapprocher les constats empiriques issus de cette recherche avec le cadre théorique de la « dynamique des savoirs ». En effet, les résultats de l'analyse comparative inter-sites conduisent à distinguer la nature individuelle ou collective des connaissances, savoirs et savoir-faire mobilisés.

Pour Baumard (1996), la connaissance ou le savoir organisationnel prend différentes formes dans l'organisation. Il propose un modèle qui croise la dimension explicite/tacite fondée sur les travaux de Polanyi (1966) et la dimension individuelle versus sociale ou collective fondée sur la perspective de la sociologie de Durkheim (1893/1991) (tableau n° 4). Cette approche

considère que les connaissances individuelles et collectives sont co-présentes au sein des organisations. De même, pour Reix (1995) on devrait parler de « connaissances » dans l'organisation plutôt que de connaissance de l'organisation pour exprimer le caractère distribué et réparti de cette dernière. Pour l'auteur, les individus sont porteurs non seulement de connaissances spécifiques et différentes pour chacun, mais aussi de connaissances partagées et communes. C'est cet ensemble de connaissances individuelles spécifiques et de connaissances partagées que l'on qualifie de connaissance organisationnelle.

|                  | <b>Individuel</b>  | <b>Collectif</b>  |
|------------------|--|---|
| <b>Explicite</b> | Connaissances ou savoirs individuels explicites                          | Connaissances ou savoirs collectifs explicites (règles écrites, procédures...)                          |
| <b>Tacite</b>    | Connaissances ou savoirs individuels tacites (au sens de Polanyi [1966]) | Connaissances ou savoirs collectifs tacites (communauté de pratiques au sens de Brown et Duguid [1998]) |

**Tableau 4. Les différents types de savoirs, d'après Baumard [1996]**

Les résultats de l'analyse comparative inter-sites conduisent aussi à distinguer des facteurs cognitifs qui ne sont pas formalisables (savoirs tacites partagés...), d'autres facteurs cognitifs qui sont incarnés dans les procédures opérationnelles (rôle des acteurs...). L'opposition tacite/explicite a été développée dans le champ de la gestion par des auteurs (par exemple : Nonaka, 1994, Nonaka et Takeuchi, 1995, Nonaka et Konno, 1998...) qui s'intéressent à l'innovation (création de nouveaux savoirs...), à la dynamique des savoirs (diffusion, partage) ou aux démarches de formalisation des savoirs (capitalisation...). Cette grille d'analyse présente des limites (Wenger, 1998 ; Urso et Vacher, 2004). Mais, au-delà de son intérêt pour analyser les dynamiques qui permettent de partager, diffuser ou créer de nouveaux savoirs, cette grille est intéressante car elle permet d'identifier « qui » dans l'organisation « porte » les facteurs de performance. D'une part, les savoirs explicites représentent l'ensemble des connaissances colligées sous une forme qui les rend facilement accessible et communicable (document écrit de référence) : méthodes à suivre, techniques à utiliser, normes ou politique à respecter... Leur diffusion est assurée par des documents écrits qui existent en dehors des individus et des collectifs humains. Ces connaissances constituent des facteurs de performance liés à la structure organisationnelle. D'autre part, les savoirs tacites englobent l'ensemble des savoirs non répertoriés, connus le plus souvent de leurs seuls détenteurs : savoir-faire, trucs de métier, tour de main... Ils expriment le fait que certains savoirs,

particulièrement pertinents pour mener à bien une activité, résistent à la formalisation et sont donc difficiles à convertir sous une forme facilement accessible et communicable. Ils sont donc « portés » par les seuls collectifs de travail et sont appris, partagés, construits, entretenus, améliorés au sein de ces collectifs.

En conclusion, le cadre théorique de la dynamique des savoirs permet de différencier des facteurs de performance qui existent en dehors des individus concernés et des facteurs de performance qui n'existent pas en dehors des individus et des collectifs qui les portent. Cette distinction nous paraît compléter de façon pertinente le cadre théorique de la cognition distribuée pour mieux préciser les facteurs humains qui se jouent dans les situations de coordination à distance.

## **4.2. Distinction entre facteurs cognitifs et facteurs coopératifs**

L'analyse comparative inter-sites conduit aussi à mettre en évidence l'importance du facteur coopératif. L'analyse montre qu'au cours des processus analysés, les acteurs sont plus ou moins libres de se coordonner. Certains processus (processus 1 et 2) dépendent de la bonne volonté des acteurs en présence donc de leur coopération. Plus les processus de coordination reposent sur des éléments informels et tacites, plus la coopération, en tant que phénomène volontaire (Dejours, 1992, Picq et Retour, 2001) semble importante. Elle constitue néanmoins un phénomène polymorphe. Girin (1995, p. 245) par exemple, se réfère au principe des deux types de solidarités développées par Durkheim (1895/1991) et tente de les expliquer par deux métaphores. La solidarité « organique » renvoie à celle qui anime « l'équipage d'un bateau » dont les membres sont liés par la nécessité de la survie, imposant la coopération malgré et avec les différences de sensibilité et de caractère. Ce type de solidarité s'oppose à la solidarité « mécanique » qui renvoie à la « bande de copains » qui partage des sentiments communs. Ces deux types de solidarité peuvent co-exister ou non. En suivant le même type de logique, Dameron (2001) oppose la « coopération complémentaire » qui sous-entend un intérêt commun et la « coopération communautaire » qui sous-entend l'appartenance à une identité commune. Dans le cas du processus 1 (analyse et routage du mail), on peut identifier les deux types de solidarité. En effet, les acteurs se connaissent personnellement et ont une expérience commune antérieure (proximité identitaire). De plus, ils sont liés par un intérêt commun (traitement du mail en 4 heures). Dans le cas du processus 2 (traitement d'une réclamation par deux acteurs de front-office), on est surtout en présence d'une coopération complémentaire ou

fonctionnelle (intérêt commun : le client) entre des acteurs qui ne se connaissent pas et ne partagent pas entièrement les mêmes valeurs (l'un appartient à l'agence bancaire, l'autre au centre de contact).

A contrario, dans certaines situations, la coopération ne dépend pas totalement de la volonté des acteurs. Le système de contrôle et le contexte organisationnel sont suffisamment contraignants pour limiter les comportements opportunistes des acteurs et faire respecter des règles du jeu formelles (processus 4) ou pour limiter les conflits (processus 5). Par exemple, l'analyse des opérations d'assistance rapatriement montre, qu'au-delà des pratiques informelles, des procédures et du système informatique, la haute performance est fondée sur un système de contrôle *a posteriori* qui n'est pas exercé par la hiérarchie mais par une fonctionnalité informatique dans son contexte organisationnel (capacité d'autres services de l'organisation à retrouver en cas d'erreurs ou de réclamations client le nom du chargé d'assistance fautif dans le dossier informatique du client).

Ainsi notre recherche conduit à montrer que les facteurs qui expliquent une coopération efficace sont distribués entre facteurs humains individuels ou collectifs, facteurs liés à la structure organisationnelle formelle et facteurs matériels et techniques.

### **4.3. Proposition d'une grille d'analyse unifiée et enseignements de cette recherche**

L'observation approfondie des 5 sites et leur analyse comparative conduit à vérifier la pertinence du cadre théorique de la cognition distribuée pour analyser le lien entre compétences et performance et entre compétences individuelles, collectives et organisationnelles. En effet, cette recherche montre le caractère distribué des facteurs de performance tant cognitifs que coopératifs dans l'action collective et la coordination.

Cette recherche conduit aussi à montrer les limites du cadre théorique de la cognition distribuée et à le compléter. En effet, ce cadre théorique met l'accent sur les interactions multimodales entre les acteurs eux-mêmes et entre les acteurs et les artefacts. Mais, il détaille peu la nature des savoirs et savoir-faire en jeu et la façon dont ces facteurs cognitifs sont distribués entre dimension individuelle, collective/tacite, et organisationnelle/formelle et matérielle/technique. De plus, cette recherche complète le cadre théorique de la cognition

distribuée en mettant l'accent sur le caractère tout aussi distribué des facteurs expliquant une coopération efficace.

La mise en perspective des constats empiriques issus de cette recherche avec le cadre théorique de la dynamique des savoirs et avec les travaux portant sur la coopération, conduit à proposer une grille d'analyse unifiée (tableau n° 5).

|  |   | Facteurs cognitifs   | Facteurs coopératifs   |
|--|---|--|--|
| <p>Capacité à agir collectivement avec un niveau de performance répété et reconnu</p> <p>↓</p> <p>Fondée sur un agencement organisationnel</p> <p>↓</p> <p>Distribuée entre des facteurs individuels, collectifs, structurels, matériels et techniques</p> | <p><b>Facteurs humains individuels</b></p> <p><i>Les facteurs en jeu sont personnels</i></p>  | <p><b>Compétences individuelles</b></p>  | <p>Vigilance</p>   |
|  | <p><b>Facteurs humains collectifs tacites</b></p> <p><i>Les facteurs en jeu n'existent pas en dehors des individus et du collectif concerné</i></p>   | <p>Les savoirs et savoir-faire en jeu sont partagés</p>  | <p>Solidarité fonctionnelle ou identitaire</p>   |
|  | <p><b>Dimension très proche des définitions de la compétence collective</b></p>   |  |  |
|  | <p><b>Facteurs structurels formels</b></p> <p><i>Les facteurs en jeu dans les interactions sont répertoriés dans des documents de référence et incarnés dans les structures organisationnelles</i></p>              | <p>Procédures formelles incarnées dans les structures, les rôles... qui permettent aux acteurs de se coordonner efficacement</p> | <p>Règles du jeu formelles favorisant la coopération, la coordination et la vigilance</p>                                |
|  | <p><b>Facteurs matériels et techniques</b></p> <p><i>Un support matériel ou technique contient une part des connaissances nécessaires pour agir avec efficacité &amp; formate les contributions des acteurs</i></p> | <p>Artéfacts matériels et/ou techniques mobilisés pour se coordonner efficacement</p>  | <p>Un support matériel ou technique fait respecter les règles du jeu formelles et favorise la vigilance individuelle</p> |

**Tableau 5. Grille d'analyse des facteurs en jeu dans la « capacité d'un ensemble d'acteurs à se coordonner pour agir ensemble avec un niveau de performance collective reconnue et répétée »**

Comme nous l'avons vu, la compétence organisationnelle est souvent perçue comme une abstraction théorique peu opérationnelle. Cette grille, qui constitue un modèle simplifié de la réalité, permet de montrer le caractère distribué de la compétence organisationnelle et d'adopter une approche plus empirique de ce concept en soulignant :

- son caractère à la fois cognitif et coopératif,
- et ses cinq dimensions : individuelle, collective, structurelle, matérielle et technique.

« La dimension collective tacite » qui ressort ici est très proche des définitions de la compétence collective qui souvent font apparaître une double dimension cognitive et coopérative. Ce résultat complète les travaux portant sur la compétence collective en montrant comment cette dimension est complémentaire à la dimension individuelle, organisationnelle et technique dans la performance collective.

## **5. Conclusion, limites et contributions théoriques et managériale de cette recherche**

Quels sont les facteurs en jeu dans une compétence spécifique définie comme : « la capacité de différents acteurs à se coordonner pour agir ensemble avec un niveau de performance répétée et reconnue ». Cette problématique pose plusieurs questions. Comment qualifier cette compétence ? Est-ce une compétence collective ? est-ce une compétence organisationnelle ? Comment appréhender le lien entre performance collective et compétences individuelles, collectives et organisationnelles ?

Dans cette communication, nous proposons d'aborder ces questionnements en mobilisant un cadre théorique de référence, assez rarement utilisé en GRH, le cadre théorique de la cognition distribuée. L'observation détaillée de 5 sites en adoptant ce cadre théorique et leur analyse comparative permet de montrer le double aspect distribué de la compétence organisationnelle entre volets cognitifs et coopératifs d'une part et entre dimensions individuelle, collective, structurelle, matérielle et technique, d'autre part.

Cette recherche présente de nombreuses limites. De façon globale, les investigations menées sont insuffisantes (durée des observations, nombre d'acteurs interrogés...) pour appréhender et comprendre en profondeur l'ensemble des facteurs de performance. De plus, elle n'approfondit pas suffisamment les liens et les interactions dynamiques entre les différentes

dimensions identifiées, thème qui pourrait être approfondi dans des recherches ultérieures. Néanmoins, cette recherche apporte plusieurs contributions significatives tant théoriques que managériales.

Au plan théorique, cette recherche permet de vérifier la pertinence du cadre théorique de la cognition distribuée pour appréhender les facteurs en jeu dans la « capacité à agir collectivement » et à maintenir un niveau de performance collective. Cette recherche permet aussi de compléter ce cadre de référence sur deux aspects. Elle approfondit les phénomènes humains qui se jouent dans les situations de coordination à distance, les différencie (individuels, collectifs tacites...) et montre que ce sont des facteurs de performance distinctifs. De plus, cette recherche met l'accent sur la complémentarité entre facteurs cognitifs et coopératifs dans la performance collective et montre que le facteur coopératif est « distribué », comme le facteur cognitif, entre différentes dimensions (individuelle, collective, structurelle, matérielle et technique).

Cette recherche complète aussi les travaux portant sur la compétence collective. Elle montre que cette compétence s'exerce dans des situations qui ne sont pas forcément des situations de travail en face à face au sein de collectifs stables tels que les équipes, les groupes ou les réseaux de coopération. Plus précisément, ce travail de recherche montre que la compétence collective constitue une dimension spécifique, différente de la synergie des compétences individuelles. Elle résulte de la mobilisation dans l'action de savoirs et savoir-faire partagés ou complémentaires acquis dans le passé (facteurs cognitifs) et de solidarités fonctionnelles ou identitaires (facteurs coopératifs). Elle n'explique pas à elle seule la performance collective mais elle y contribue. Elle joue un rôle d'autant plus important dans cette performance collective que l'activité est complexe et que le niveau de performance souhaité est important.

Enfin, cette recherche renouvelle les analyses portant sur les liens entre compétences individuelles, collectives et organisationnelles entre elles et les liens entre ces compétences et la performance. Elle montre que seule une compétence organisationnelle globale (facteurs humains et non humains) explique une performance collective répétée. Elle montre aussi comment la compétence individuelle d'une part et la compétence collective d'autre part contribue distinctement à cette performance collective répétée au côté de facteurs structurels, matériels et techniques. Enfin, cette approche permet d'éviter les aspects abstraits, généraux et peu opérationnels qu'on reproche généralement au concept de compétence organisationnelle.

Au plan managérial, cette recherche permet de construire un outil d'observation et d'analyse des situations de coordination à distance qui met en valeur les différents facteurs de performance cognitifs et coopératifs qui se jouent dans ces situations. L'application de cet outil à d'autres cas permettrait de montrer comment, d'une situation à l'autre, ces différents facteurs n'ont pas le même poids et ne se combinent pas de la même façon pour atteindre un niveau donné de performance collective. Cet outil peut ainsi devenir un outil de diagnostic permettant d'identifier les leviers (cognitifs ? coopératifs ? individuels ? collectifs ? structurels ? matériels ? techniques ?) sur lesquels il est le plus pertinent d'intervenir pour jouer sur le niveau de performance collective dans une situation donnée.

## Bibliographie

AMHERDT C. H., DUPUICH-RABASSE F., EMERY Y. et GIAUQUE D. (2000) *Compétences collectives dans les organisations, Emergence, gestion et développement*, Les Presses de l'Université Laval, Saint-Nicolas.

ANDREU R. et CIBORRA C. (1996) « Core Capabilities and Information Technology: An organizational Learning Approach » in MOINGEON, B. et EDMONDSON, A. (Eds) *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage Publications, London, pp. 121-138.

AOKI M. (1988) *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*, Cambridge University Press, New York, Traduction française (1991) *Economie japonaise, information, motivation et marchandage*, Economica, Paris.

ARREGLE J. L. (1995) « Le savoir et l'approche Ressource Based: une ressource et une compétence », *Revue Française de Gestion* (septembre-octobre), pp. 84-94.

AUBRET J., GILBERT P. et PIGEYRE F. (2002) *Management des compétences, réalisations, concepts, analyses*, Dunod, Paris.

BATAILLE F. (1999) « Compétence collective et management des équipes opérationnelles : une étude longitudinale de Phillips Consumer Communications », *Thèse de doctorat en science de gestion*, Université de Caen-Basse Normandie, France.

BAUMARD P. (1996) « Organisations in The Fog: An Investigation into The Dynamics of Knowledge » in MOINGEON B. et EDMONDSON A. [Eds] *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage Publications, London, pp. 74-91.

BRYMAN A. (2001) *Social Research Methods*, Oxford University Press, New-York.

CARDON D. (1997) « Les sciences sociales et les machines à coopérer, une approche bibliographique du *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)* », in Cardon D. et Quéré L. *La coopération dans les situations de travail*, Réseaux (CNET), n° 85 (38 pages).

CHANDLER A. (1990) *Scale and Scope : The dynamics of industrial capitalism*, The Belknap Press of Harvard University Press.

COLLIS D. J. (1996) « Organizational Capability as a Source of Profit » in MOINGEON B. & EDMONDSON A. (Eds) *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage Publications, London, pp. 139-163.

DAMERON S. (2001) *Les deux conceptions du développement de relations cooperatives dans l'organisation*, Cahier de recherche de l'Université de Dauphine, Paris.

Adresse internet : [www.dauphine.fr/crepa/ArticleCahierRecherche/Articles/SD](http://www.dauphine.fr/crepa/ArticleCahierRecherche/Articles/SD)

DEJOUX C. (2000) « Pour une approche transversale de la gestion des compétences », *Gestion 2000*, n° 6, vol. 17, pp. 15-31 (novembre, décembre 2000).

DUBUISSON S. (1998) « Regard d'un sociologue sur la notion de routine dans la théorie évolutionniste », *Sociologie du Travail*, n° 4, pp. 491-502.

DURKHEIM E. (1893/1991) *De la division du travail social*, Quadrige, Puf, Paris.

DUBOIS M. et RETOUR D. (1999) « La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 5, n° 1-2, pp. 225-243.

GALBRAITH J. R. (1994) *Competing with flexible lateral organizations*, OD series, Addison-Wesley, Reading.

GIRIN J. (1995) « Les agencements organisationnels » in CHARUE-DUBOC F. (Ed) *Des savoirs en action*, L'Harmattan, Paris, pp. 233-279.

GROSJEAN M. (2000) « Les communications collectives : un mode d'approche des compétences du collectif : l'exemple du collectif hospitalier », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol. 6, n° 3-4, pp. 103-130.

GROLEAU C. (2002) « Structuration, Situated Action and Distributed Cognition : Rethinking the Computerization of Organizations », *Systèmes d'Information et Management*, n° 2, Vol. 7, pp. 13-36.

HEATH C. et LUFF P. (1994) « Activité distribuée et organisation de l'interaction », *Sociologie du travail, numéro thématique Travail et Cognition*, n° 4, pp. 523-545.

HUBERMAN A. M. et MILES M. B. (1991) *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, Editions du Renouveau Pédagogique, Bruxelles.

HUTCHINS E. (1995) *Cognition in the wild*, Bradford Books-MIT Press.

LAWLER E. E. et LEDFORD G. E. (1997) « New Approaches to Organizing: Competencies, Capabilities and the Decline of the Bureaucratic Model. » in COOPER C. C. et JACKSON S. E. (Eds) *Creating Tomorrow's Organizations: A Handbook for Future Research in Organizational Behavior*, Wiley, Chichester, pp. 231-249.

LAMARQUE, E. et LAMARQUE F. (2003) « De la compétence organisationnelle à la compétence humaine : le cas du secteur bancaire » in ALLOUCHE, J (Ed.) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, pp 224-237.

NANDA A. (1996) « Ressources, Capabilities and Competencies » in MOINGEON B. & EDMONDSON A. (Eds) *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage Publications, London, pp. 93-120.

NELSON R. R. et WINTER S. G. (1982) *An Evolutionary Theory Of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

NONAKA I. (1994) « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, Vol. 5, n° 1, pp. 14-37 (February).

NONAKA, I. et TAKEUCHI H. (1995) *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford Press, New York.

NONAKA I. & KONNO N. (1998) « The concept of "BA": Building a Foundation for Knowledge Creation », *California Management Review*, Vol. 40, n° 3, pp. 40-54 (Spring).

PICQ T. et RETOUR D. (2001) « La coopération dans les organisations par projets », *Personnel*, n° 417, pp. 29-39 (février)

POLANYI M. E. (1966) *The tacit dimension*, Routledge & Keagan, London. Réédition (1983) *The tacit dimension*, Gloucester Mass., Peter Smith.

PRAHALAD C. K. et HAMEL G. (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, n° 3, pp. 79-91 (May, June).

QUERE L. (1997) « La situation toujours négligée », in Cardon D. et Quéré L. *La coopération dans les situations de travail, Réseaux (CNET)*, n° 85 (29 pages).

REIX R. (1995) « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, pp. 17-28 (septembre, octobre).

SELZNICK P. (1957) *Leadership in Administration, A Sociological Interpretation*, Harper and Row, New York.

SUCHMAN, L (1987) *Plans and Situated Action : The Problem of Human-Machine Communication*, Cambridge University Press., Cambridge, MA.

TARONDEAU J. C. et WRIGHT R.W. (1995) « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, pp. 112-121 (juin, juillet, août).

TEECE D. J., PISANO G. et SHUEN A. (1997) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, n° 18, pp. 509-534.

TYWONIAK S. A. (1998) « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique » in LAROCHE H. et NIOCHE J. P. (Eds) *Repenser la stratégie : Fondements et perspectives*, Collection *Entreprendre, Série Vital Roux, Vuibert*, Paris, pp. 135-164.

URSO D. et VACHER B. (2004) « Un homme à tout savoir ? Les limites de l'approche par les connaissances », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n° 76, pp. 31-41 (juin).

VELTZ P. et ZARIFIAN P. (1993) « Vers de nouveaux modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 3-25.

VELTZ P. et ZARIFIAN P. (1994) « De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation », *Revue Française de Gestion*, pp. 59-66 (janvier, février).

WENGER E. (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, New York.

WITORSKI R. (1994) « Analyse du travail et production de compétences collectives dans le contexte de changement organisationnel », Thèse de doctorat en science de l'éducation du Conservatoire Nationale des Arts et Métiers (Paris, France) et Université de Sherbrooke (Canada).