

LA COMPETENCE COLLECTIVE : UNE APPROCHE PAR L'ANALYSE DE SES TRACES TEXTUELLES

Auteurs :

Daniel DUFRESNE et Dominique PEYRAT-GUILLARD

Université d'Angers

GRANEM UMR-MA N°49

Adresse : Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion, 13 Allée François Mitterrand, BP 13633, 49036 ANGERS Cedex 01. Tél : 02.41.96.21.35. Fax : 02.41.96.21.96. Mail de l'auteur à qui la correspondance doit être adressée : dominique.peyrat@univ-angers.fr

Résumé :

Cette recherche-action menée au sein d'une entreprise que nous avons dénommée AssurVie propose une réflexion sur l'émergence des compétences collectives et sur sa visibilité. Elle part de l'hypothèse que l'analyse des référentiels construits doit permettre de faire apparaître les traces de la compétence collective. Les trois principales techniques de recueil des données ont été utilisées : entretiens, observation et analyse documentaire. Pour appuyer l'analyse documentaire, nous avons eu recours à une méthode de statistique textuelle. Après une description globale de la société et de son organisation, le développement de l'instrumentation de la gestion des compétences est présenté. Ce contexte permet de comprendre la construction de la compétence collective qui est plus particulièrement étudiée à partir de l'exemple de la collaboration entre le service Marketing et le service Qualité. L'analyse textuelle de trois des supports construits avec les acteurs (référentiel de compétences, de rôles et d'activités) montre que les référentiels d'activités, spécifiques à chaque métier, présentent une grande cohérence interne dans le vocabulaire utilisé : ils constituent pour trois d'entre eux une classe de discours particulière, alors que les référentiels d'activités des métiers du Marketing et de ceux de la Qualité se retrouvent au sein d'un même monde lexical. La méthode utilisée nous a permis de rendre visible la compétence collective inter-services au travers de l'un de ses attributs, le langage opératif commun.

Mots clés : gestion des compétences, compétence collective, analyse statistique de données textuelles

Introduction

Le management des compétences a donné lieu à une profusion d'ouvrages et d'articles qui témoignent de la diversité des discours et des pratiques (Gilbert, 2003). Ces « *combinatoires de ressources [...] dépendent autant des acteurs (de leur formation ou de leur expérience) que des contextes de leur activation* » (Louart, 2006, p. V). Or le contexte est souvent aujourd'hui celui d'équipes de travail ou de projet qui doivent développer une compétence collective pour assurer la compétitivité de leur entreprise. La dimension collective de la gestion des compétences est pourtant encore trop souvent le « *parent pauvre* » (Retour et Krohmer, 2006, p. 150) de la recherche relevant de ce champ.

Notre objectif est donc d'étudier comment une organisation peut parvenir à construire de la compétence collective car il ne suffit pas de réunir des individus porteurs de compétences individuelles pour créer de la compétence collective (Webber et Donahue, 2001). Celle-ci dépend en effet de plusieurs facteurs liés aux personnes et à l'organisation, les compétences individuelles n'étant que l'un d'entre eux. Les questions de l'articulation entre compétence individuelle et compétence collective et du repérage de la compétence collective restent encore posées.

L'instrumentation de la gestion des compétences, dans le cadre d'une recherche-action, nous a donné l'occasion d'analyser le cas d'une entreprise qui a réussi à créer de la compétence collective inter-services. Le déploiement de la démarche compétence a été l'occasion de révéler l'existence de la compétence collective construite par l'interaction du service Qualité et du service Marketing. Nous avons proposé de la rendre visible au travers de l'un de ses attributs, le langage opératif commun, en réalisant une analyse textuelle des trois types de supports de gestion des compétences (référentiels de rôles, de compétences et d'activités) construits avec les acteurs. Cette approche nous a permis de faire apparaître des « *traces textuelles pouvant être observées statistiquement* » (Reinert, 2007, p.23). Les résultats montrent que ces deux services partagent deux mêmes « *mondes lexicaux* » (Reinert, 2007, p. 39) à la différence des autres qui ont chacun le leur. Ces résultats sont discutés à partir d'une grille de lecture de la compétence collective qui a constitué le point de départ de notre problématique.

Problématique

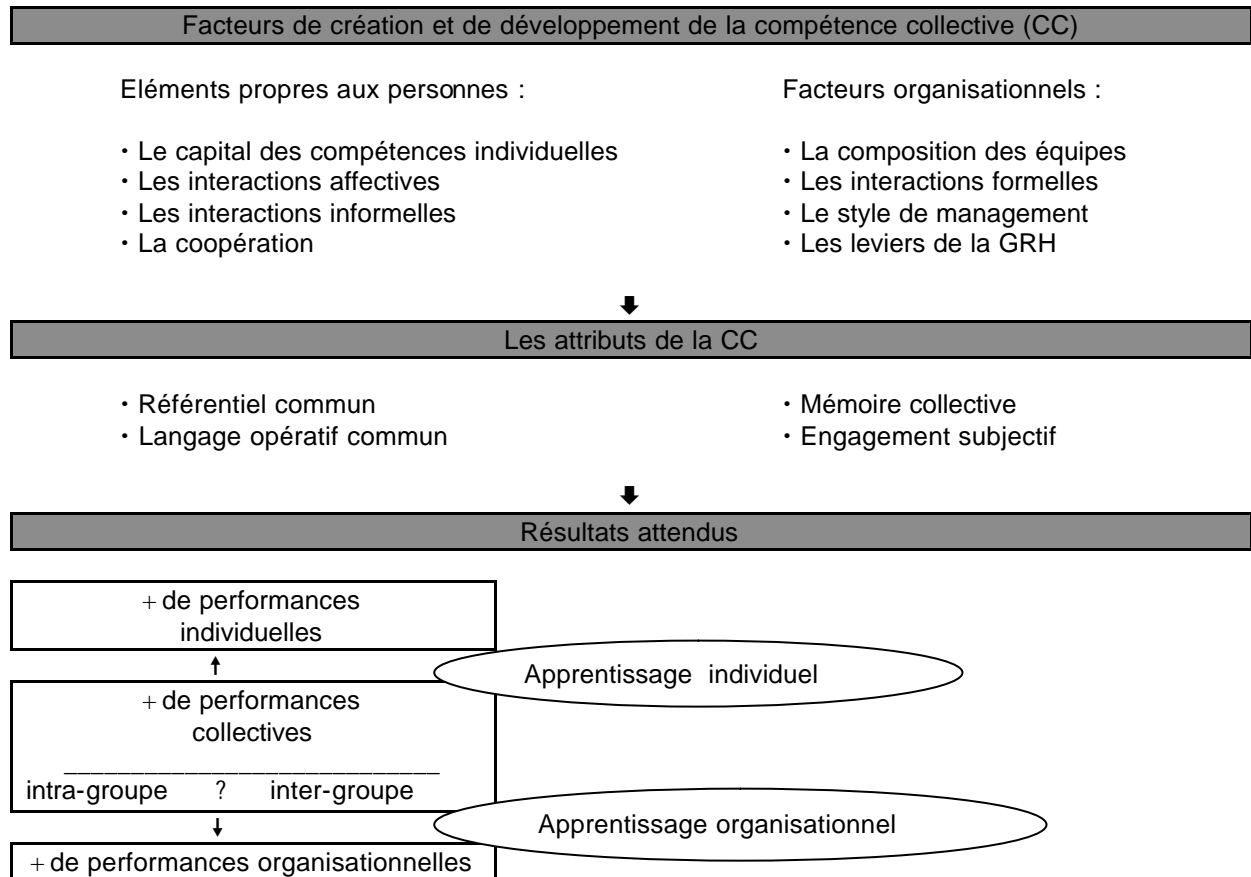
Plusieurs niveaux de compétences sont habituellement distingués par les auteurs (Retour et Krohmer, 2006) du point de vue interne (individuelles, collectives, organisationnelles) auxquelles s'articulent les compétences externes (environnementales). Le niveau individuel est celui qui pose le moins de problèmes. La définition de la compétence individuelle, en tant que « *combinaison de multiples ressources –liées à l'expérience ou à la formation de la personne, mais aussi à la situation de travail dans laquelle elle se trouve – qui rend une personne au travail 'capable de...' dans un contexte précis* » fait l'objet d'un relatif accord (Defélix, Klarsfeld et Oiry, 2006, p. 2). Il en va autrement de la compétence collective. A partir de ses nombreuses définitions disponibles dans la littérature, Retour et Krohmer (2006) notent que la compétence collective revêt deux acceptions différentes et complémentaires. La première acception fait référence à un savoir-faire opérationnel propre à un groupe, au-delà de la simple addition de compétences individuelles, tandis que la seconde renvoie à la création d'une compétence collective qui se concrétisera lors d'actions menées individuellement. Il apparaît donc que la compétence collective « *transcende la compétence individuelle* » (Retour

et Krohmer, 2006, p. 152). Elle est «*un arrangement réussi de compétences singulières* » (Louart, 2006, p. VI). La gestion des compétences collectives intra- et inter-groupes, à partir de sources individuelles ou organisationnelles, semble donc délicate, ce qui explique qu'elle est beaucoup moins outillée que celle concernant les compétences individuelles (Lozier, 2006). C'est également le cas pour les compétences organisationnelles ou stratégiques, appelées aussi compétences de l'entreprise (Aubret, Gilbert et Pigeyre, 2002). La théorie des compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1990) a apporté une dimension supplémentaire à la théorie des ressources qui s'est construite à partir des travaux de Penrose (1959) et a pris son véritable essor notamment avec les travaux de Wernerfelt (1984). Il existe un manque de définition précise et concise des concepts mobilisés dans la littérature sur les compétences et les ressources (Pantin, 2005). Il ressort néanmoins que parmi l'ensemble des compétences d'une entreprise, certaines, qualifiées de «*stratégiques* », «*clés* » ou encore «*fondamentales* », sont critiques pour sa survie. Elles sont de nature collective car elles mettent en scène un certain nombre de compétences individuelles (Pantin, 2005). Mais la transformation des besoins stratégiques en compétences du même nom présente une réelle difficulté. Elle est même parfois qualifiée de «*vœu pieux voire hypothèse irréaliste* » (Louart, 2006, p. VI), malgré les tentatives pour développer des échelles de mesure (Escrig-Tena et Bou-Llusar, 2005). La concentration des organisations sur leur cœur de métier nécessite une articulation avec les compétences détenues par les autres organisations avec lesquelles elles sont en relation. On parle alors de compétences environnementales. Les compétences environnementales sont celles détenues par des entités ou acteurs externes (fournisseurs, clients, consultants...) dont la mise en œuvre influence la mobilisation des compétences internes (Retour et Krohmer, 2006).

Nombreux sont les problèmes de «*désajustements* » ou «*d'embrayages entre tous ces niveaux* » (Louart, 2006, p. VI). Les relations d'inclusion souvent mises en avant (les compétences organisationnelles renvoient à un ensemble de compétences collectives et enfin à des compétences individuelles) sont loin d'être évidentes (Lozier, 2006). Nous nous intéresserons en particulier à la compétence collective compte tenu de son rôle intermédiaire en tant que «*facteur de développement de compétences individuelles mais aussi ingrédient constitutif des compétences clés* » (Retour et Krohmer, 2006, p. 150) comme le schéma n°1 le fait apparaître.

Ce schéma permet tout d'abord de distinguer les sources individuelles de création de compétence collective. Elles regroupent le capital des compétences individuelles à la base des opportunités de création et de développement des compétences collectives ; les interactions affectives qui conditionnent cette création et ce développement ; les relations informelles construites par les acteurs qui contribuent à leur stabilisation ; la coopération (qui repose sur la volonté des acteurs à la différence de la simple coordination) qui facilite le développement des compétences collectives. Plusieurs facteurs organisationnels sont également identifiés en tant que sources de création de compétence collective : la composition des équipes de travail qui doit viser une combinaison harmonieuse de compétences individuelles et de personnalités ; les interactions formelles autorisées par la mise en place de structures de travail en groupe, temporaires ou permanentes ; le style de management (fixation des objectifs, autonomie accordée, évaluation des résultats, etc...); les leviers d'action propres aux gestionnaires des ressources humaines, par le biais de l'élaboration des actions de formation, le choix de critères d'évaluation des personnes facilitant le développement des compétences collectives (coopération, transmission d'informations, etc...) ou encore la rémunération des performances collectives.

Schéma n°1 : grille de lecture de la compétence collective (Retour et Krohmer, 2006, p. 159)



Comme il apparaît sur ce schéma n°1, il est possible ensuite de distinguer quatre attributs de la compétence collective : le référentiel commun, le langage partagé, la mémoire collective et l'engagement subjectif. Le référentiel commun, élaboré collectivement, sert la préparation et la réalisation des actions d'un groupe de travail. Il permet aux membres du groupe d'uniformiser leurs représentations et d'être ainsi en accord sur les objectifs et les moyens de les atteindre. Un groupe de travail élabore également un langage partagé qui facilite la communication entre les membres du groupe et devient constitutif de son identité. Pour Wegner et al. (1991), les expertises collectives se créent autour d'une répartition de ce que chacun sait faire le mieux ou de ce dont chacun a la meilleure mémoire. La mémoire collective peut être décomposée, selon qu'elle repose sur le partage ou la création d'un nouveau savoir, d'un savoir-faire commun, ou d'une interprétation (un jugement, un «savoir interpréter»). Enfin, l'engagement subjectif fait référence à l'autonomie et à la prise d'initiative des collectifs de travail dans l'exercice de leur activité. Wegner et al. (1991) montrent qu'en raison du temps nécessaire pour développer ces expertises collectives, il est préférable de ne pas imposer une répartition des rôles à priori, que les personnes se connaissent ou non (Wegner et al, 1991). Ces éléments amènent Louart (2006, p. VI) à souligner qu'un «*groupe autonome, en entreprise, est plus efficace qu'une équipe dont les tâches ont été distribuées a priori*».

Cette grille présente l'avantage de faciliter le repérage de la compétence collective. Ses auteurs ont souligné cependant qu'il convient maintenant de l'appliquer «à d'autres

situations de mobilisation de compétence collective [...] afin à la fois de l'améliorer, de la compléter, tout en confortant notre connaissance de la compétence collective » (Retour et Krohmer, 2006, p.180). Tel est l'objectif de ce papier.

Nous nous sommes en particulier intéressés au fait que l'application par ses auteurs de cette grille a montré que la création d'une compétence collective intra-service semblait moins problématique que celle d'une compétence collective inter-service. Il apparaissait notamment que, dans ce deuxième cas de figure, « *chaque service dispose d'un langage propre qui peut parfois limiter la compréhension entre les membres* » (Retour et Krohmer, 2006, p. 179). Ce langage opératif est en effet construit par les personnes qui pratiquent de manière répétée une même activité. Il se traduit par l'usage d'un vocabulaire technique restreint et de constructions grammaticales simplifiées, efficaces et incompréhensibles par des personnes extérieures au groupe (Dumazeau, 2008). Ce langage est toutefois difficile à appréhender et risque d'être résumé, dans le cadre d'une étude de cas, à l'utilisation de termes techniques ou d'abréviations. Nous avons donc souhaité l'aborder autrement, dans le cadre de l'instrumentation d'une démarche compétence au sein d'une entreprise. Le schéma n°1 ne fait pas apparaître explicitement l'instrumentation de la gestion des compétences. Or, les instruments de gestion sont des constructions sociales et, à ce titre, ils sont constitués de deux notions de natures différentes, le contenu et le processus. Les éléments du contenu, au-delà de leur hétérogénéité, peuvent être catégorisés : les instruments de gestion contiennent des supports, des procédures, des concepts et des arguments qui forment système et prescrivent des rôles aux acteurs (Oiry, 2006). Un instrument de gestion est aussi un processus finalisé, une « *instrumentation de gestion* » dont les conceptions et les usages forment un continuum (Oiry, 2006, p. 22). Les supports, « *partie émergée des instruments de gestion* » contiennent à la fois les procédures, les concepts et les arguments (Oiry, 2006, p. 18). Il est possible de se repérer dans le foisonnement des supports construits dans les différentes organisations en distinguant deux types de référentiels de compétences situés aux deux extrémités d'un continuum : le référentiel-liste et le référentiel-emploi (Estellat, 2003). Le premier établit une liste de compétences décontextualisées, donc sans référence à un emploi particulier, ce qui permet de faire apparaître les compétences transversales à plusieurs emplois. Le second est adapté à un emploi particulier, ce qui facilite l'évaluation des compétences des salariés et la mise à jour du référentiel. Le référentiel d'un emploi devrait donc refléter le langage opératif propre à cet emploi compte tenu de la précision avec laquelle il est élaboré et de la réflexion importante souvent à la base de la formulation de chaque compétence individuelle. La visibilité de la compétence collective a déjà été analysée à travers les outils de gestion, notamment les référentiels de compétences (Cavestro et al., 2007). Cette recherche part donc de l'hypothèse qu'une analyse des supports de gestion des compétences construits au sein d'une organisation qui a créé et développé des compétences collectives doit permettre de faire apparaître l'un des attributs de la compétence collective, à savoir le langage opératif commun. En particulier, si l'organisation a réussi à créer de la compétence collective inter-services, l'analyse des référentiels emplois des services concernés doit permettre de mettre en évidence la proximité du langage de ces services.

Méthodologie

Ce travail a été réalisé dans le cadre d'une intervention au sein d'une entreprise, que nous nommerons AssurVie, effectuée par l'un d'entre nous en tant que consultant. On peut le rapprocher d'une recherche-action dans le sens où il va au-delà d'une forme améliorée de consulting, compte tenu de la finalité et des exigences scientifiques. En même temps, il ne

s'agit pas d'une expérimentation en situation réelle, le chercheur engageant sa responsabilité dans le cadre d'un objectif contractuel avec l'organisation (Wacheux, 1996). Le consultant joue ici un rôle d'expert : l'objectif implicite de la mission de conseil est de proposer une transformation par la formulation de solutions. L'effet attendu sur l'organisation et les acteurs consiste à légitimer les prises de décisions et les expliquer (Wacheux, 1996). Il collabore avec les membres de l'organisation avec lesquels il s'oblige à échanger sur les valeurs et les sous-entendus des uns et des autres (Louart, 1993).

Plusieurs techniques de recueil des données ont été utilisées :

- Des entretiens ont été conduits auprès de 120 salariés ;
- Une observation a été effectuée lors de la participation à neuf réunions du comité de pilotage et à 13 réunions de groupe projet au sein des directions;
- une analyse documentaire a été effectuée sur l'ensemble des comptes rendus des diverses réunions du comité de pilotage et des groupes projet ainsi que sur les outils construits (référentiel de compétences, référentiel de rôles, référentiel d'activités, fiches de définitions de fonction).

Pour appuyer l'analyse documentaire et tenter de faire apparaître les traces de la compétence collective, nous avons choisi d'utiliser les outils informatiques qui ont accompagné ces dernières années le développement de l'analyse des textes. Les méthodes et outils de statistique textuelle sont désormais largement utilisés dans de nombreux domaines comme la psychologie, la sociologie, les sciences politiques, la médecine ou encore l'analyse littéraire des textes classiques. Ils permettent de faire apparaître des «*nuances invisibles à l'œil nu*» (Baudelot, préface de Lebart et Salem, 1988). L'utilisation de ces méthodes «*hybrides*» qui permettent de dépasser la distinction entre méthodes qualitatives et méthodes quantitatives en faisant «*entrer le langage dans le camp des mathématiques*» (Jenny, 2004)¹ se développe en Sciences de Gestion. De nombreux logiciels d'analyse de données textuelles sont disponibles. Ils s'inscrivent soit dans une tradition française, soit dans une tradition anglo-saxonne. La tradition française, influencée par la statistique multidimensionnelle, a donné naissance à des programmes qui traitent eux-mêmes les données textuelles (Alceste, SpadT...). Les logiciels diffèrent selon le type d'analyse linguistique réalisée et selon la méthode de classification (ascendante ou descendante) mais tous ont pour objectif de produire des classes de mots qui rendent compte des systèmes de significations latents dans le discours. La tradition anglo-saxonne a permis le développement de logiciels (NVivo, Atlas.ti...) conçus comme des outils d'aide au chercheur. Ils sont désignés par l'acronyme CAQDAS² (Fielding et Lee, 1992) ou ADQAO en français (Bournois et al., 2002)³ et facilitent l'accès au corpus ainsi que le codage des données, opéré par le chercheur lui-même. Ils contiennent peu d'intelligence artificielle (Jenny, 1997). Nous avons choisi d'utiliser les logiciels qui relèvent de la tradition française car notre recherche est orientée sur le langage et non sur la construction théorique (Bournois et al., 2002).

¹ Jenny souligne d'ailleurs dans cette communication que dans toute expression langagière, les dimensions dites quantitative et qualitative sont indissociables, ne serait-ce que par la présence dans un corpus textuel d'opérateurs de quantification (le singulier de l'unique ou du générique, le pluriel défini de la totalité ou le pluriel indéfini) ou encore d'opérateurs de comparaison (égalité ou différences) et d'évaluation (trop, pas assez...).

² Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software

³ Analyse de Données Qualitatives Assistée par Ordinateur

Résultats

La société AssurVie : contexte et mise en place d'une démarche compétences

La société AssurVie a été créée au début des années 1980 par différentes mutuelles pour proposer à leurs sociétaires des produits d'épargne-retraite performants. Aujourd'hui AssurVie propose principalement des produits d'assurance-vie et de retraite. Elle propose ces produits soit en direct à ses sociétaires, soit par l'intermédiaire des réseaux de distribution de ses partenaires. Ces réseaux couvrent l'ensemble du territoire français. AssurVie gère un portefeuille de l'ordre de 12 milliards d'euros pour 800 000 sociétaires.

L'effectif de 300 personnes, regroupé sur un même site, est composé majoritairement de femmes (65% de l'effectif) et la moyenne d'âge est de 38 ans. Il est en constante évolution depuis la création de la société. AssurVie a une culture forte de dialogue social due en partie aux valeurs mutualistes portées par l'entreprise et ses salariés. Le climat social est de bonne qualité dans l'entreprise et les salariés sont satisfaits d'y travailler. Lors des entretiens réalisés, plusieurs salariés (notamment ceux embauchés depuis moins de 2 à 3 ans et qui avaient déjà une expérience professionnelle) ont déclaré « être conscient de travailler dans des conditions privilégiées ». Le CE est régulièrement consulté et tenu informé des évolutions et projets de l'entreprise, bien au-delà des obligations légales. C'est même un acteur écouté dont l'avis compte.

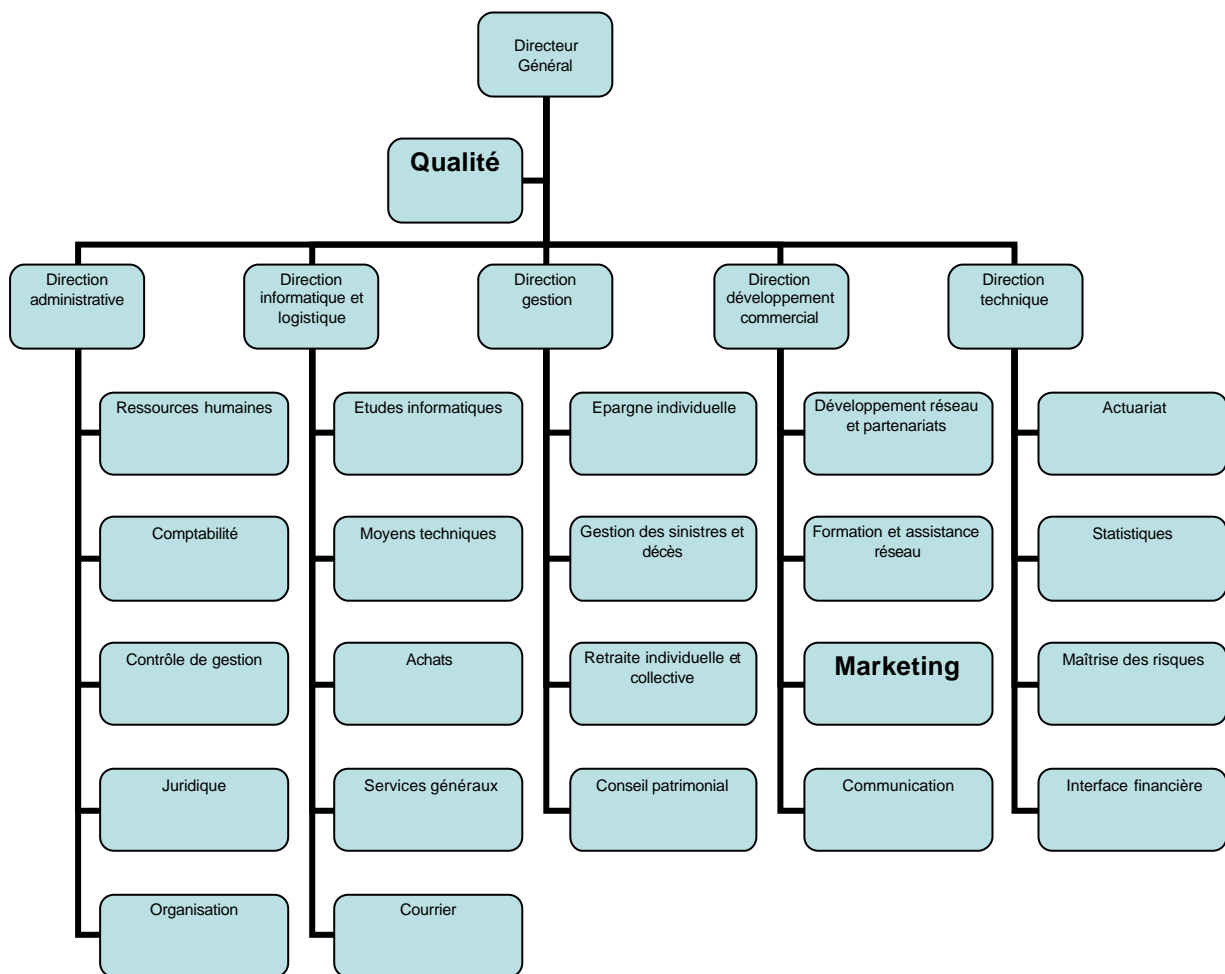
L'entreprise est organisée en cinq directions (cf. schéma n°2) : direction administrative, direction informatique et logistique, direction gestion, direction développement commercial et direction technique. Le service qualité est directement rattaché au Directeur Général. Nous nous attacherons en particulier à l'exemple de la compétence collective construite par la collaboration entre le service Qualité et le service Marketing (en caractères gras sur ce schéma n°2).

La Direction gestion est « l'usine » de l'entreprise. C'est au sein de cette direction que sont suivis les différents contrats en lien avec les sociétaires, le réseau et les clients. Un plateau avec 50 téléconseillers prend l'ensemble des appels téléphoniques externes. Les produits (livret assurance-vie, contrat multi-support, contrat retraite Madelin...) sont élaborés en commun entre la direction technique et la direction développement commercial. La Direction informatique et logistique développe et gère l'ensemble des moyens nécessaires au bon fonctionnement de la structure. Elle a ainsi mis au point un système d'information de gestion très efficace qui permet à AssurVie d'optimiser sa performance et la satisfaction des souscripteurs. Enfin la Direction administrative rassemble les fonctions administratives supports nécessaires au fonctionnement et au développement de l'entreprise.

Depuis sa création, AssurVie a toujours cherché à valoriser et à satisfaire les sociétaires. Ce dernier terme, à connotation très mutualiste, est toujours utilisé mais cède de plus en plus la place au terme de client, désormais très régulièrement employé. L'objectif de départ était de proposer aux sociétaires des mutuelles partenaires des produits complémentaires afin de leur offrir toute la palette des produits d'assurance possible : assurance santé, assurance habitat, assurance automobile... Désormais il s'agit aussi de gagner des parts de marché, de consolider ses positions commerciales dans un environnement très concurrentiel avec des banques, des

assurances très présentes et actives sur le marché de l'assurance-vie et de la retraite. Or, la différenciation produit est actuellement très faible. Les produits proposés sur le marché se ressemblent et sont très proches les uns des autres notamment en terme de rentabilité et de performance financière pour le client. Il s'agit donc de se différencier de la concurrence par le service. AssurVie a ainsi mis en œuvre une stratégie de satisfaction et de fidélisation de ses sociétaires (de l'ordre de 90% des collectes annuelles proviennent des versements des sociétaires déjà présents) et de ses clients dans le droit fil des valeurs mutualistes qui ont fondé la société.

Schéma n°2 : Organigramme de la société AssurVie



En 2006, AssurVie, suite à l'évolution de l'entreprise et de son organisation ainsi qu'à la croissance de ses effectifs, a souhaité mettre en œuvre une démarche compétences qui devait répondre aux objectifs suivants : augmenter la clarté et la transparence des emplois ; développer la lisibilité et la fiabilité des gestions de carrière ; renforcer l'objectivité et l'équité des rémunérations. Il a été décidé dès le départ de faire appel à un consultant externe. En effet AssurVie estimait ne pas avoir les compétences internes en ressources humaines et la disponibilité pour mener à bien un tel projet. Le cabinet retenu a proposé une démarche s'étalant sur 18 mois où les managers et les collaborateurs seraient impliqués. L'idée directrice était de construire les outils de la démarche compétences avec les acteurs afin qu'ils

se les approprient. En effet, l'analyse des situations de travail, qui permet d'en inférer les compétences effectivement mobilisées ou mobilisables doit être faite avec les agents eux-mêmes et leur hiérarchie directe : c'est une « *condition absolument essentielle pour faire un travail de qualité et qui rencontre l'adhésion des salariés* ». (Zarifian, 2004, p. 104). Le cabinet a préconisé de lancer le projet sur un périmètre bien délimité puis de l'étendre progressivement. Pour coordonner le projet, il était important de mettre en place un comité de pilotage chargé de valider les outils. Il était composé d'un membre de chaque direction, du responsable ressources humaines, du chargé de mission interne et du consultant externe. Il était présidé par le Directeur administratif. Par ailleurs, lors du lancement d'un chantier dans une direction, il était proposé de constituer un groupe projet (constitué du directeur et des principaux chefs de service de la direction étudiée, du chargé de mission interne, du responsable ressources humaines et du consultant externe). Ce groupe projet avait pour objectifs de réfléchir à la définition des outils construits dans la direction, de valider ces outils avant présentation au comité de pilotage et de veiller au bon déroulement du chantier.

Un autre point clé caractérise la démarche de co-construction proposée : il a consisté à interviewer tous les managers et un certain nombre de collaborateurs dans chaque direction. L'objectif de ces entretiens était d'identifier les processus et les principales missions des différents services. Cela a permis de décrire (avec le vocabulaire de l'entreprise et des services) l'ensemble des activités qui contribuent à la réalisation des finalités des directions. Les entretiens avec les collaborateurs ont permis d'affiner cette analyse. Ces différents entretiens ont été menés par le chargé de mission interne (cadre du service RH) assisté d'un consultant externe. Il n'a pas été possible de les enregistrer.⁴

Après la réalisation d'un premier chantier au sein de la Direction administrative (septembre 2006 à mars 2007), qui a permis de construire les différents outils et de valider l'approche retenue, la démarche s'est ensuite poursuivie dans les autres directions pour une durée variant pour chacune d'elles de 2 à 4 mois. Cinq supports ont été définis. Le premier, la cartographie des métiers et domaines d'activités, est la représentation des filières professionnelles présentes dans l'entreprise avec les processus associés. Un métier est ensuite décomposé en différents domaines d'activités cohérents. Le métier ressources humaines comprend ainsi les domaines d'activités suivants : administration des RH, développement des RH, relations sociales. Le référentiel d'activités (2^{ème} support) répertorie l'ensemble des activités qu'il est nécessaire de mettre en œuvre dans l'entreprise pour que celle-ci non seulement fonctionne de manière optimale mais également satisfasse ses clients, ses actionnaires et ses salariés. Il est défini métier par métier. La finalité du métier précise sa contribution à la stratégie de l'entreprise. Le référentiel de rôles (3^{ème} support) définit les différents rôles nécessaires dans l'organisation pour que celle-ci soit performante. Un rôle représente donc la responsabilité confiée à un salarié dans l'organisation et son niveau de responsabilités. Pour chaque rôle est décrit l'attendu sur cinq plans : stratégique, managérial, technique, de la communication et du pilotage. Ces attendus représentent des compétences individuelles de base à développer afin que l'organisation fonctionne de manière optimale. Un rôle est donc transverse à l'organisation. Le référentiel de compétences (4^{ème} support) identifie les compétences que doivent maîtriser les collaborateurs de l'entreprise dans le cadre de leur fonction. Ces compétences sont au nombre de sept avec une compétence technique et six compétences plus transversales : organisation, vision de l'entreprise, intelligence sociale, management,

⁴ Les entretiens n'ayant pu être enregistrés, aucune analyse textuelle n'a pu être réalisée sur ces entretiens.

adaptation et responsabilité. Ces compétences sont déclinées sur cinq niveaux. Enfin, les définitions de fonction (5^{ème} et dernier support) sont construites à partir des trois référentiels (de rôles, d'activités et de compétences). Elles reprennent l'intitulé de la fonction, le rôle, la finalité de la fonction. Ensuite on trouve les activités à mettre en œuvre dans le cadre de la fonction. Enfin apparaissent les compétences individuelles avec le niveau requis pour la fonction.

La mise en place de cette démarche compétences a été l'occasion de faire apparaître et d'analyser la compétence collective. Nous développerons l'exemple d'une compétence collective inter-services.

L'exemple d'une compétence collective inter-services (Qualité et Marketing)

En nous appuyant sur le schéma n°1, nous pouvons mettre en évidence que la compétence collective créée au sein d'AssurVie répond bien aux attributs définis : **référentiel commun, langage opératif commun, mémoire collective et engagement subjectif.**

Tout d'abord, d'un point de vue général, l'entreprise a toujours favorisé la mobilité interne. Le Directeur général (présent dès la création de l'entreprise) a valorisé et développé cette pratique. Le service Ressources humaines diffuse systématiquement en interne les offres d'emploi. Les candidatures internes sont ensuite étudiées avec la plus grande attention et privilégiées aux candidatures externes. La connaissance et la maîtrise du « cœur de métier » de l'entreprise (connaissance de l'assurance-vie) est un atout pour tout salarié qui souhaite évoluer au sein de la structure (82% des directeurs et des responsables de service sont issus d'un autre service interne ; 85% des managers de proximité sont issus d'une promotion interne). Aujourd'hui l'ancienneté moyenne est de 10 ans, bien qu'il y ait eu en moyenne 23 embauches annuelles en CDI depuis 6 ans pour faire face à la croissance de l'activité. Le turn over annuel (nombre de départs volontaires rapporté à l'effectif moyen) est très faible puisque inférieur à 1%. La stabilité de l'effectif et le fait de favoriser la mobilité interne contribuent au développement de la **mémoire collective** et à la construction d'une « histoire commune ». Comme nous l'avons vu, les outils de la démarche compétences ont été construits et validés par les acteurs. Les **référentiels communs** sont donc établis au travers de ces outils partagés. La méthodologie retenue dans la construction des outils a favorisé l'émergence d'un **langage opératif commun**. Par ailleurs, l'importance mise dans l'entreprise sur la connaissance et la maîtrise du cœur de métier favorise aussi ce langage opératif commun. Concernant **l'engagement subjectif**, AssurVie a développé une culture de forte autonomie. Nous pouvons noter dans ce cadre que le système qualité est peu contraignant en terme de procédures. L'objectif visé est de satisfaire le client et d'optimiser la qualité de service tout en préservant une certaine souplesse de fonctionnement. Les Directions et les services rattachés sont donc très autonomes et disposent de responsabilités importantes. Le Directeur général s'est toujours attaché à préserver une autonomie importante vis-à-vis de la maison mère. Cette souplesse permet aux services d'être réactifs et efficaces. Cette volonté de réactivité, de prise d'initiative et de qualité de service est d'ailleurs bien intégrée par l'ensemble des collaborateurs puisque ces notions sont citées spontanément par une grande majorité des personnes interrogées (dans 75% des cas) dans le cadre de la démarche compétences. Cette prise de conscience individuelle et collective permet à AssurVie de se démarquer de la concurrence en étant plus performante (Plus de 90% des appels téléphoniques extérieurs ont un temps d'attente inférieur à 15 secondes). Cette performance se retrouve dans les résultats économiques de l'entreprise :

- croissance annuelle des fonds gérés de 10 à 15% depuis 10 ans ;

- ratio charges totales/épargne gérée égal à 0,25% (un des taux les plus bas du marché) ;
- croissance constante des souscripteurs depuis 10 ans de 4,5 à 6% par an ;
- progression du résultat d'exploitation de 29,5% entre 2005 et 2006.

Globalement, les compétences collectives intra-groupe et inter-groupe développées chez AssurVie ont donc permis d'améliorer la performance de l'entreprise. Au-delà de cette approche générale, nous nous sommes intéressés à la compétence collective inter-groupe développée entre les services Qualité et Marketing dans le cadre des enquêtes de satisfaction client.

Le service Qualité a défini le système de management de la qualité AssurVie (certifié par un organisme indépendant). Il s'assure que les procédures et principes qualités définis sont respectés à travers des audits internes réguliers. Ce service traite les réclamations clients. Il met en place et coordonne un plan d'actions qualité pour optimiser la qualité de l'entreprise et la satisfaction des clients. Il y a 4 personnes dans ce service. Le service Marketing est chargé de mettre en œuvre les enquêtes et analyses qui permettent à l'entreprise d'améliorer sa connaissance de la concurrence, des attentes de ses clients et d'optimiser son offre produits et sa qualité de service. L'effectif du service est de 13 salariés. Le service Qualité s'appuie sur les enquêtes marketing pour affiner et optimiser les objectifs qualité de l'entreprise destinés à accroître la satisfaction client. Dans ce cadre, les deux services ont développé des enquêtes de satisfaction auprès des clients. Il y a cinq enquêtes annuelles sur cinq thèmes différents. Elles sont construites à partir des objectifs de qualité et engagements de service que l'entreprise a fixé et qu'elle souhaite évaluer périodiquement. Elles sont mentionnées dans le référentiel qualité de l'entreprise comme outil de mesure. Concrètement les enquêtes sont co-construites par les deux services et validées en final par le service Qualité. Les enquêtes sont ensuite administrées par le service Marketing qui définit un panel représentatif des clients. Le service Marketing se charge également de faire le dépouillement et l'analyse des réponses. Cette analyse fera l'objet ensuite d'une analyse complémentaire et d'un diagnostic commun qui permettra d'une part de suivre le niveau de satisfaction des clients et d'autre part d'établir des axes de progrès permettant à l'entreprise d'optimiser sa qualité de service et de se différencier de ses concurrents. Si le résultat obtenu sur un item est inférieur à l'objectif fixé, un plan d'amélioration est mis en œuvre et piloté par le service Qualité. Les caractéristiques des salariés qui participent directement aux enquêtes de satisfaction sont présentées dans le tableau n°1 (les autres salariés du service Marketing interviennent de manière très ponctuelle dans le processus d'enquête).

Tableau n°1 : Caractéristiques du groupe de travail « Enquêtes satisfaction »

| Service | Nombre de salariés concernés | Tranche d'âge | Sexe | Ancienneté moyenne dans service | Provenance des salariés : Direction de rattachement précédente |
|-----------|------------------------------|---------------|----------------|---------------------------------|---|
| Marketing | 9 | 35 – 45 ans | F : 8 M : 1 | 7 ans | Administration : 1 Gestion : 4 Technique : 2 Recrutement externe : 2 |
| Qualité | 4 | 35 – 45 ans | F : 2 M : 2 | 4 ans | Gestion : 3 Développement commercial : 1 |

Ces caractéristiques reflètent la politique de l'entreprise en termes de mobilité interne et les caractéristiques plus générales de la population. Revenons maintenant, à travers ce cas, sur les attributs de la compétence collective particulière développée entre ces deux services. Les salariés de ces deux services ont une vision commune de la satisfaction client. Ils ont développé une approche partagée de celle-ci qui se retrouvent autour des principes de rapidité de traitement des demandes client, de qualité et gratuité de conseil. Ce **référentiel commun** leur permet d'être rapidement en phase sur les objectifs d'une enquête de satisfaction. Les services emploient et utilisent les mêmes termes pour parler du client, des produits et des services associés. Ce **langage opératif commun** a pu être appréhendé lors des entretiens individuels. En effet, au cours de ces entretiens le même vocabulaire était employé quel que soit le service d'origine pour évoquer les clients : écoute, service, réactivité, prise en compte de la demande, qualité du conseil... Par ailleurs, sur les 17 salariés qui composent les deux services, 7 viennent directement de la Direction Gestion (cf. tableau n°1) et avaient donc déjà développé un langage commun autour des produits et d'une vision très opérationnelle de la satisfaction client en étant très régulièrement en contact avec lui. Comme nous l'avons déjà évoqué, le management, participatif et délégitif majoritairement, accorde beaucoup d'autonomie aux salariés. Dans le cadre du processus des enquêtes de satisfaction, chaque service assure en toute autonomie la part qui lui incombe dans la construction, le traitement et l'analyse de l'enquête. Des réunions de travail communes permettent de se coordonner et de faire évoluer conjointement en toute autonomie les enquêtes. De plus, l'ancienneté et la fréquence de ce processus (5 enquêtes par an depuis 5 ans) favorisent cet **engagement subjectif** et la **mémoire collective** par le développement d'un savoir-faire partagé.

Cette compétence collective inter-groupe développée entre les services Qualité et Marketing a pu être construite grâce aux éléments propres aux personnes. En effet, 40% des salariés des deux services ont des compétences individuelles communes autour de la connaissance et la maîtrise des produits, la maîtrise de la relation client ainsi que la maîtrise des processus de gestion grâce à leurs passages à la Direction Gestion. Ces compétences importantes dans le cadre des enquêtes de satisfaction client sont complétées par les compétences spécifiques marketing de deux salariés qui sont diplômés en marketing et qui avaient une première expérience professionnelle de marketing avant d'entrer chez AssurVie. Par ailleurs, deux salariés issus de la Direction technique ont apporté leur savoir-faire et leur maîtrise des outils statistiques. Ce **capital des compétences individuelles** techniques est un apport important dans la maîtrise et la bonne mise en œuvre des enquêtes de satisfaction. Il est renforcé par le savoir-faire, maîtrisé par chaque personne, de travail en mode projet qui est très répandu dans l'entreprise. Les salariés des deux services ont acquis ces compétences de travail en mode projet par expérience en étant impliqués très régulièrement dans des projets. La compétence relationnelle, c'est-à-dire ici la capacité à travailler de manière constructive avec différents interlocuteurs, est une des 7 compétences définies dans le référentiel des compétences individuelles. AssurVie a souhaité mettre l'accent sur cette compétence et nous avons pu constater que ses salariés ont effectivement développé des compétences dans ce domaine. En revanche, nous avons noté lors des entretiens individuels et des réunions de travail du groupe projet Direction Générale, le manque de culture qualité des salariés du service Qualité. La norme ISO 9001 version 2000 n'est pas connue (la norme qualité interne est une norme propre à AssurVie certifiée par un organisme indépendant), alors qu'elle pourrait être source d'inspiration et d'amélioration du système qualité interne et du management global de la qualité. Les salariés des deux services s'apprécient. Dans le cadre des enquêtes de satisfaction, les deux services travaillent en direct « sans remonter » à leur hiérarchie pour traiter les aléas. Ils ont développé une **coopération** saine en traitant directement les problèmes

auxquels ils peuvent être confrontés. La récurrence de ces enquêtes, la fréquence régulière des réunions de travail a aussi généré des **relations informelles** et des **interactions affectives**. Celles-ci sont favorisées par le passé commun de nombreux salariés : 7 originaires de la Direction Gestion, 2 de la Direction Technique, 4 présents depuis plus de 10 ans au service Marketing. Le responsable qualité était, par ailleurs, responsable auparavant du service Communication au sein de la Direction développement commercial et travaillait donc en étroite collaboration permanente avec le service Marketing. Lors des entretiens et des réunions de groupe projet (et même en comité de pilotage), nous avons constaté qu'il n'y avait pas de concurrence, de rivalités ou d'enjeux de pouvoir entre ces deux services, ce qui n'était pas le cas dans tous les services (tensions entre les Directions Informatique et Développement commercial par exemple).

Concernant les facteurs organisationnels, les **leviers d'actions propres à la GRH** apparaissent principalement lors du recrutement où le service RH et les managers impliqués dans le recrutement sont particulièrement vigilants sur les valeurs du candidat. Ils évaluent que celles-ci correspondent bien aux valeurs de l'entreprise : solidarité, travail en équipe, éthique, respect du client. Au-delà du recrutement, le service RH n'avait pas défini une politique claire et formalisée permettant d'accompagner le développement des compétences collectives. La mise en œuvre de la démarche compétence fait évoluer cette approche en formalisant les compétences individuelles attendues, en définissant les responsabilités de chacun dans l'organisation (référentiel des rôles) et en optimisant l'équité dans la rémunération. Les notions «d'harmonie », de «travail en équipe », de «compréhension des interactions », de «capacité à prendre en compte le point de vue d'autrui » (...) reviennent plusieurs fois dans les référentiels et sont les marqueurs d'une volonté de l'entreprise de prendre en compte la performance collective dans l'évaluation. La formation est importante dans l'entreprise en terme de budget annuel (5 à 6% de la masse salariale) mais elle n'a pas été orientée à ce jour sur le développement du collectif et le travail en groupe. Comme nous l'avons vu les compétences acquises dans ce domaine l'ont été par expérience grâce à une pratique sur le terrain régulière. Une attention particulière est portée au recrutement et donc à la **composition des équipes**. Même lorsque le recrutement se fait en interne, une procédure complète de recrutement est mise en œuvre avec acte de candidature, lettre de motivation, entretiens et si besoin appel à un cabinet extérieur pour une évaluation du candidat par rapport au poste à pourvoir. Nous avons donc pu observer au service Marketing une complémentarité des compétences individuelles, comme nous l'avons déjà évoqué. Cette complémentarité est moins nette au service Qualité où il manque des compétences qualité. Les salariés qui travaillent plus spécifiquement sur les enquêtes ont été choisis sur une logique d'expérience. Par contre, il y a un facteur important très favorable : c'est la notion de temps. Globalement les équipes sont très stables comme nous l'avons déjà vu (sur les deux services, seules deux personnes ont une ancienneté dans la fonction inférieure à deux ans). Cela permet donc de développer des habitudes de travail, des réflexes communs sur le travail lié aux enquêtes de satisfaction. Cette stabilité contribue au développement de la compétence collective. Les **interactions formelles** sont dans le cas des enquêtes de satisfaction peu visibles. Cependant nous pouvons noter que les salariés concernés par les enquêtes suivent un planning commun et valident ensemble les jalons importants à partir d'un objectif établi clairement en commun dès le début du chantier. Par ailleurs, le «groupe de travail Marketing – Qualité » constitué pour travailler sur les enquêtes de satisfaction est clairement désigné en interne en toute transparence vis-à-vis de l'ensemble de l'entreprise. Ce groupe, qui s'inscrit dans la durée (puisque les enquêtes reviennent périodiquement), est stable. Enfin, le **style de management** participatif présent dans les deux services (nous avons pu le noter lors des entretiens et

l'observer lors des réunions) permet aux salariés de prendre des initiatives et des décisions sur le dossier des enquêtes de satisfaction. Le management nous paraît d'ailleurs être un élément très important dans la constitution de la compétence collective dans le sens où il a un rôle important en matière de recrutement, de gestion des ressources humaines, de composition des équipes, d'animation des équipes et de « mise en musique » des compétences individuelles. De plus, c'est lui qui fixe le cap, qui oriente, qui définit le projet commun et donc contribuera fortement à développer la compétence collective.

Les supports des instruments de gestion de la compétence, en particulier les trois types de référentiels (de compétences, de rôles et d'activités), parce qu'ils ont été élaborés avec les acteurs, doivent faire apparaître les traces de cette compétence collective construite par la collaboration entre le service Qualité et le service Marketing. Afin de les mettre en évidence, nous avons réalisé une analyse textuelle de ces supports.

La mise en évidence de la compétence collective au travers de l'un de ses attributs : le langage opératif commun

Une analyse statistique textuelle a été conduite sur les trois types de supports évoqués précédemment : référentiel de compétences, de rôles et d'activités. L'analyse a été réalisée à l'aide du logiciel Alceste. Chaque référentiel forme une unité de contexte initiale (u.c.i.)⁵. Le corpus est constitué de 15883 occurrences (1720 formes distinctes, 535 formes réduites⁶ analysées de fréquence supérieure ou égale à 4). Il est découpé par le logiciel en unités de contexte élémentaires (u.c.e.)⁷

Le corpus est considéré comme une suite d'énoncés élémentaires produits par un sujet-énonciateur (Beaudouin, 2000). Le tableau de données soumis à la classification descendante hiérarchique croise ainsi, en ligne, les unités de contexte (u.c.)⁸ qui portent la marque du sujet énonciateur et, en colonne, les formes réduites analysées qui renvoient à des objets du monde, sans préjuger de la « réalité » de ces objets (tableau binaire). La double classification descendante hiérarchique montre que sur les 411 unités de contexte élémentaires (u.c.e.) définies, 354 ont été associées aux mêmes classes, soit 86,13 %. Seule cette partie stable est utilisée par la suite pour décrire les résultats. Les résultats de la classification descendante hiérarchique (CDH) font apparaître 6 classes. La classe 6 se sépare de l'ensemble des autres classes dès la première itération de l'algorithme de classification. Ce sont ensuite les classes 4, puis 5, puis 3 qui se séparent des autres, les deux classes les plus proches étant les classes 1 et 2 comme le montre le dendrogramme des classes stables (cf. graphique n°1).

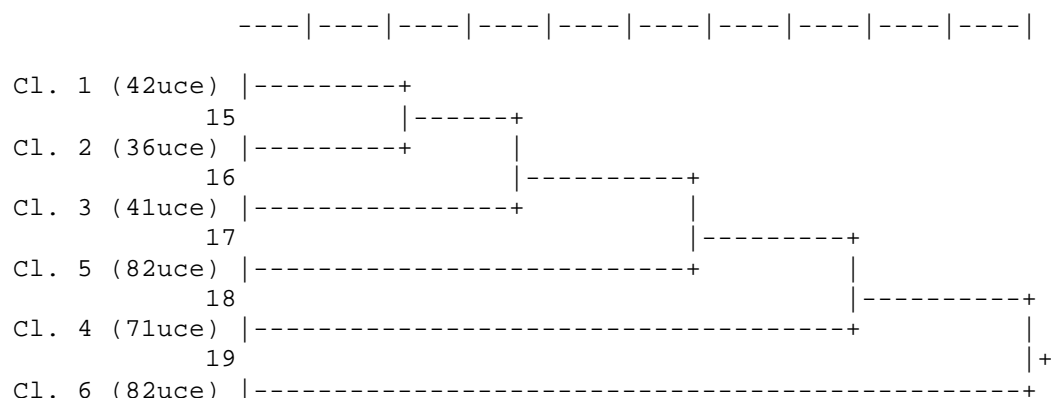
⁵ Les u.c.i. sont définies par l'utilisateur en séparant les différents documents du corpus par une ligne étoilée. Ici, 8 documents ont été distingués : le référentiel de rôles ; le référentiel de compétences ; le référentiel d'activités de la direction administrative ; le référentiel d'activités marketing ; le référentiel d'activités de la direction gestion ; le référentiel d'activités direction générale (uniquement le métier qualité) ; le référentiel d'activités assistantat et le référentiel d'activités de la direction informatique et logistique. Les référentiels de la direction technique n'avaient pas été encore élaborés au moment où nous avons réalisé cette analyse.

⁶ Formes graphiques lemmatisées (verbes conjugués ramenés à l'infinitif, adjectifs ramenés au masculin singulier, formes sans élision...).

⁷ La taille d'une u.c.e. peut aller de quelques lignes jusqu'à un paragraphe, en fonction de la taille du corpus.

⁸ une u.c. (unité de contexte) est constituée par concaténation d'un nombre entier d'u.c.e. consécutives d'une même u.c.i. jusqu'à ce qu'un seuil de mots analysés soit trouvé. Une double classification descendante hiérarchique est réalisée en faisant varier le seuil afin de tester la stabilité des données.

Graphique n°1 : Dendogramme des classes stables



La classe 6 comprend 23,16% des énoncés classés, provenant très largement du référentiel des rôles (84,2 % des u.c.e. les plus caractéristiques de cette classe, les autres u.c.e. caractéristiques provenant uniquement du référentiel des compétences) avec un vocabulaire spécifique⁹ comme « équipe » ; « collaborateur » ; « management » ; « supervise » ; « compétences » ; « objectif » ; « organise » ; « cohésion » ; « communique » ; « contacts » ; « coordonne » ; « harmonie » ; « transverses »... qui évoque le management des compétences d'une équipe. On peut donner quelques exemples d'u.c.e. caractéristiques de cette classe 6 :

u.c.e. n°40 (référentiel de rôles), Khi-deux¹⁰ : 78

#s' assure de la #bonne #compréhension par #son #équipe des/ informations #transmises/ #coordonne les activités de #sa #direction, #détermine les #objectifs #attribues/ a #chacun de #ses #collaborateurs #directs et les leur #communique #coordonne les/ activités de #son #secteur,

u.c.e. n°44 (référentiel de rôles), Khi-deux : 52

#mobilise individuellement et collectivement, notamment #au/ travers de réunions d encadrement. #s' assure de la #mobilisation de #chacun/ dynamise, #au #plan du #management #est #garant de #l' #harmonie #au #sein de #ses #équipes et/ de leur #cohésion.

u.c.e. n°45 (référentiel de rôles), Khi-deux : 50

favorise la coopération #au #sein de #l' entreprise #est/ #garant de #l' #harmonie #au #sein de #ses #équipes et de leur #cohésion. développe/ #l' esprit #d' #équipe

Le référentiel de compétences, dont 18 u.c.e. sur 19 ont également été classées dans la classe

⁹ Le # devant un mot signifie qu'il est caractéristique de la classe.

¹⁰ Tous les calculs de Khi-deux dans Alceste sont effectués à partir de tableaux comprenant 2 lignes et 2 colonnes. Le nombre de degrés de liberté est donc toujours égal à 1 et tous les Khi-deux supérieurs à 10,83 sont significatifs au seuil de 0,1 %.

6 produit des énoncés dont les Khi-deux sont moins élevés. Nous pouvons citer un exemple d'u.c.e. qui ne fait pas partie des plus caractéristiques mais qui permet de comprendre son classement en classe 6 :

u.c.e. n° 78 (référentiel de compétences), Khi-deux : 19

#niveau 5: fédère autour de #lui et sait faire émerger des points #d' accord. #définition #management: #capacité à animer et #mobiliser #son #équipe et #ses #collaborateurs pour développer les potentiels, la #motivation et la performance individuelle et collective.

Comme on peut le voir, cette classe 6 fait apparaître le rôle des managers et est uniquement constituée des éléments qui proviennent du référentiel de rôles et du référentiel de compétences qui tous les deux sont transverses à l'organisation. Son vocabulaire spécifique souligne l'importance que l'entreprise accorde globalement aux notions d'équipe, de cohésion et d'harmonie.

Les autres classes ont été constituées à partir des différents référentiels d'activités qui sont définis métier par métier. Il apparaît que chaque classe regroupe les métiers d'une même direction, ce qui montre la proximité du langage utilisé au sein de ces directions, à l'exception notable des classes 2 et 1 qui font apparaître le langage partagé du service **Qualité** et du service **Marketing**.

La classe 4 représente 20,06 % des énoncés, qui proviennent du référentiel d'activités Gestion (5 métiers). Le vocabulaire spécifique regroupe des formes graphiques comme « client » ; « conseil » ; « contrat » ; « gérer » ; « sociétaire » ; « bénéficiaire » ; « clientèle » ; « gestion » ; « réseau » ; « sinistre » ; « dossier » ; « AssurVie » ; « patrimoniale » ; « rente » ; « retraite »...

La totalité des u.c.e. les plus caractéristiques de cette classe proviennent du référentiel d'activités Gestion ce qui montre la cohérence interne du vocabulaire utilisé au sein de la Direction Gestion. En voici un exemple :

u.c.e. n°257 (référentiel d'activités Gestion), Khi-deux : 31

répondre #aux appels téléphoniques #entrants et #informer #le #client, #le #sociétaire #ou les #interlocuteurs #extérieurs #dans #le #respect des #règles de confidentialité proposer #aux #bénéficiaires des solutions génériques de #placement #adaptées #conseiller les #bénéficiaires sur les #demandes #particulières de #placements

La classe 5 (23,16% des énoncés) est issue très largement du référentiel d'activités direction informatique et logistique (3 métiers). On peut citer quelques mots spécifiques : « informatique » ; « utilisateur » ; « architecture » ; « délai » ; « intégration » ; « projet » ; « système » ; « technique »...ainsi qu'une u.c.e. caractéristique à titre d'exemple :

u.c.e. n°125 (référentiel d'activités direction informatique et logistique), Khi-deux : 40

critères de qualité #et #performance #définis dans #les #spécifications/ #fonctionnelles #détailles/ #champ d activités: #maintenance #et #assistance #utilisateurs/ finalité: réaliser la

#maintenance #et l #assistance #utilisateurs/ #corriger #les #anomalies détectées/ #assister #les #utilisateurs dans leurs #besoins #techniques #et #fonctionnels/ former #les #utilisateurs/

La classe 3 ne représente que 11,58 % des énoncés classés qui proviennent du référentiel d'activités direction administrative (4 métiers). Le vocabulaire caractéristique de la classe regroupe les mots « droit » ; « social » ; « analytique » ; « réglementaire » ; « comptabilité » ; « contrôle » ; « légale » ; « obligations » ; « risque » ; « humaines » ; « juridique »... Les u.c.e. les plus caractéristiques proviennent toutes de ce référentiel. L'une d'entre elles est reproduite ci-dessous.

u.c.e. n° 330 (référentiel d'activités direction administrative), Khi-deux : 44

ou tenir à jour les outils de pilotage du #domaine champ d activités: sécurisation #sociale #finalité: #garantir la meilleure #sécurité de l ensemble du dispositif #social #assurer au quotidien la #veille #sociale #juridique #garantir le respect #des #obligations #légales et conventionnelles en #vigueur #garantir la bonne #application #des #accords

La classe 2 est la plus petite (10,17 % des énoncés). Elle provient à la fois du **référentiel Marketing** et du référentiel Direction Générale (**métier Qualité**), qui utilisent un vocabulaire commun dont nous pouvons citer quelques formes caractéristiques : « indicateurs » ; « statistiques » ; « offre » ; « reporting » ; « tableaux » ; « données » ; « marché » ; « enquêtes » ; « concurrence » ; « étude » ; « produit »... Un exemple d'u.c.e. caractéristique est donné pour chacun des deux référentiels.

*u.c.e. n° 299 (référentiel d'activités **Marketing**), Khi-deux : 47*

#offres des #produits #de la #concurrence #répondre #de l adéquation #produit/ #marche positionner l entreprise par #rapport au #marche #réaliser des #tableaux d #indicateurs pertinents répertorier les #produits #de la #concurrence #rechercher les caractéristiques des #produits #établir les fiches #produit #alimenter une #base #de #données/

*u.c.e. n° 112 (référentiel d'activités **Qualité**), Khi-deux : 21*

des solutions et des aménagements des processus et des procédures #existants #pour contribuer à l amélioration #de la qualité #réaliser des #bilans mensuels, #annuels et #études ponctuelles #sur la qualité et transmettre #ces informations à l #encadrement et au #service qualité participer activement à la mise en place des solutions #retenues mettre en place les #tableaux #de #bord et plans d actions #de/

La classe 1, très proche de la classe 2 comme on l'a souligné puisque ce sont les deux dernières à se séparer comme le montre le dendrogramme, représente 11,86 % des énoncés qui proviennent des mêmes référentiels d'activité que la classe 2 : **Marketing** et **Qualité**. Au lieu d'être centré sur les indicateurs et le reporting (classe 2), le vocabulaire spécifique fait référence ici à la stratégie et au développement de l'activité : « commerciale » ; « démarche » ; « fidélisation » ; « orientation » ; « politique » ; « conquête » ; « promouvoir » ; « stratégie » ; « communication » ; « qualité »... Deux u.c.e. caractéristiques, pour chacun des deux référentiels, sont reproduites ci-après.

*u.c.e. n° 295 (référentiel d'activités **Marketing**), Khi-deux : 18 #externe #referentiel activites #metier: #marketing finalite #metier: dans le cadre des #orientations et des #valeurs de l ues assurvie : #contribuer a #la definition de #la #strategie #marketing et #commerciale et a #la determination des objectifs;*

*u.c.e. n° 114 (référentiel d'activités **Qualité**), Khi-deux : 31 #développer #la #qualité/ #promouvoir #la #démarche #qualité et #contribuer a son amélioration/ #proposer des évolutions ou des #modifications du #référentiel #qualité/ #participer aux suivis #internes et a l' #audit annuel #qualité.*

Cette analyse montre la particularité du référentiel de rôles par rapport aux référentiels d'activités dont le vocabulaire dépend des différents métiers. Le référentiel de rôles présente une grande cohérence interne : 83 u.c.e. de ce référentiel sur 86 ont été classées en classe 6, les trois autres n'étant pas classées. Il souligne l'importance que l'entreprise accorde globalement au management des équipes. Ces résultats font également apparaître la proximité du langage des métiers du **Marketing** et de la **Qualité** dont les référentiels d'activités se retrouvent dans deux classes communes, deux mêmes « mondes lexicaux », alors que les tous les autres référentiels d'activités forment des classes différentes en fonction de leur direction de rattachement.

Discussion et conclusion

L'application de la grille de Retour et Krohmer (2006) sur le cas AssurVie nous a permis d'affiner à la fois certaines sources de création de compétence collective et l'un de ses attributs. Parmi les sources propres aux personnes, ces auteurs notaient que « *plus le capital des compétences individuelles mobilisables est important, plus a priori il existe des opportunités de création et de développement des compétences collectives* » (p. 154). Il convient cependant de préciser la nature des compétences individuelles concernées. Dans les deux exemples qu'ils ont analysé, seule l'expertise était mentionnée. Or, la théorie de l'expertise n'est que l'un des trois courants théoriques qui permettent de comprendre l'articulation entre compétence individuelle et compétence collective.

La théorie de l'expertise (Bottger, 1984 ; Hoegl et Gemueden, 2001 ; Bunderson, 2003) souligne en effet l'importance d'identifier les personnes disposant de la meilleure expertise pour constituer un groupe de travail. C'est l'expertise qui détermine l'influence réelle dans les groupes de résolution de problème (Bottger, 1984). Il est ainsi essentiel pour le succès des projets innovants que tous les membres d'une équipe se sentent libres d'apporter leur expertise relative à la tâche à accomplir (Hoegl et Gemueden, 2001). Un groupe est cependant plus performant lorsqu'il est capable d'identifier ses membres ayant la plus grande expertise et de leur permettre d'influencer le processus de décision (Bunderson, 2003). L'identification peut reposer à la fois sur des signes de statut explicites¹¹ (liés à la tâche, comme par exemple l'expérience ou la formation) et indirects¹² (catégories sociales, par exemple le genre ou l'âge). Ainsi, quand un groupe est formé depuis peu de temps, ses membres se reposent essentiellement sur les signes indirects pour évaluer l'expertise des uns et des autres à la différence des groupes qui ont une ancienneté plus importante (Bunderson,

¹¹ specific

¹² diffuse

2003). Dans le cas que nous avons étudié, l'expertise des salariés s'appuie sur des signes solides, explicites, de statut : leur ancienneté dans l'entreprise et dans leur service (4 à 7 ans en moyenne) ; des diplômés qui se situent à un niveau compris entre Bac + 2 et Bac + 5 ainsi qu'une expérience professionnelle solide.

Toutefois, un deuxième courant théorique, celui des KSAs (Knowledge, Skill and Ability requirements for teamwork) ou compétences d'équipe (team competencies) met en avant l'importance des compétences autres que techniques qui sont fondamentales dans un contexte de travail en équipe et qui permettent à un individu de savoir comment travailler dans un tel contexte (Morgeson et al., 2005). Ainsi, Stevens et Campion (1994) établissent une liste de KSAs en distinguant d'une part les compétences interpersonnelles (résolution de conflit ; résolution de problème ; communication) et, d'autre part, les compétences d'auto-management (fixation des buts et management de la performance ; planification et coordination des tâches). La possession de ces caractéristiques par les individus membres d'une équipe est liée à sa performance (Morgeson et al., 2005). Nous avons pu effectivement noter que les salariés des services **Marketing** et **Qualité** disposent de ces deux types de compétences d'équipe, acquises notamment par leur expérience de fonctionnement en mode projet, très répandu dans l'entreprise.

Le troisième courant théorique, celui de la diversité, s'intéresse à l'impact de la diversité des compétences individuelles au sein d'une même équipe. Il peut permettre d'apporter des précisions concernant l'un des facteurs organisationnels cité dans la grille que nous avons utilisée, à savoir la composition des équipes. Retour et Krohmer (2006) précisent qu'elle consiste à « *trouver la combinaison la plus harmonieuse des talents en assemblant des profils et des expériences variés* » (p. 155). La théorie de la diversité souligne toutefois que la diversité de compétences individuelles est une arme à double tranchant (« *double-edged sword* », Milliken et Martins, 1996, p. 403) car elle peut à la fois contribuer à l'élaboration par le groupe de solutions plus créatives, plus innovantes et affaiblir la cohésion. Webber et Donahue (2001), ont donc proposé de distinguer deux types de diversité : celle liée de façon importante à l'activité de travail (par exemple la diversité en termes d'expérience professionnelle) qui peut avoir un impact positif sur la performance, de celle faiblement reliée à l'activité de travail (par exemple le genre), qui peut avoir un impact négatif sur la cohésion. Cependant, les résultats de leur méta-analyse ne mettent en évidence aucune relation entre les deux types de diversité d'une part et la cohésion et la performance d'autre part. Ils tentent une explication en soulignant qu'ils n'avaient pas d'information dans les différentes études retenues pour leur analyse sur l'ancienneté de l'équipe qui pourrait permettre d'améliorer la cohésion malgré une diversité importante, les personnes apprenant à se connaître avec le temps. L'impact du contexte organisationnel est une autre explication qu'ils avancent : le fait que l'organisation valorise la diversité pourrait par exemple limiter les problèmes de cohésion. Ce contexte organisationnel peut être inclus dans ce que Retour et Krohmer ont appelé « les leviers d'action propres à la GRH ». Plus récemment, un article de Harrison et Klein (2007) a donné une autre explication possible aux résultats de Weber et Donahue (2001) en soulignant que les travaux sur la diversité devraient en fait être distingués selon le type de diversité examiné. Ils en différencient trois : la scission, la variété et l'inégalité.¹³ La scission correspond au désaccord ou à l'opposition, et traduit donc une distance horizontale sur un continuum mesurant par exemple une attitude. C'est une différence en termes de position. La variété représente les différences en termes par exemple d'expérience ou de

¹³ En anglais, respectivement : separation, variety, disparity.

connaissance parmi les membres d'une équipe. C'est une différence en termes d'information. Enfin, l'inégalité reflète les différences verticales par exemple en termes de rémunération ou de statut. C'est une différence en termes de possession (Harrison et Klein, 2007). Or, la diversité démographique (âge, sexe, ancienneté dans l'organisation et dans l'équipe...) peut être conceptualisée comme l'une ou l'autre des trois formes de diversité ce qui peut expliquer selon ces auteurs les résultats décevants de l'abondante littérature sur la diversité, les conséquences n'étant pas les mêmes selon le type de diversité examiné. Dans le cas AssurVie, les équipes du service **Marketing** et du service **Qualité** qui travaillent ensemble sur les enquêtes clients présentent à la fois une variété de compétences techniques qui facilite l'innovation et une homogénéité de tranche d'âge qui est un facteur de cohésion, renforcé par l'ancienneté du groupe.

Dans la grille de lecture développée par Retour et Krohmer (2006), deux groupes de facteurs de création et de développement de la compétence collective sont distingués : les éléments propres aux personnes et les facteurs organisationnels. Or, il nous semble que les managers ont un rôle particulièrement important à jouer dans la construction de la compétence collective. Le caractère fondamental de ce rôle est reconnu dans le cas de la compétence individuelle (Masson et Parlier, 2004). Dans celui de la compétence collective, les managers sont également des acteurs incontournables. Ainsi dans le cas que nous avons étudié, la compétence collective n'aurait pas pu se développer sans la volonté managériale permanente de favoriser et valoriser à la fois le travail en équipe, l'autonomie accordée aux salariés et le partage d'une même vision de l'entreprise et de valeurs communes. Nous proposons donc de faire apparaître ce rôle explicitement en distinguant trois groupes de facteurs de création et de développement de la compétence collective: les éléments propres aux personnes, les facteurs organisationnels et les **facteurs managériaux**. Le « style de management » qui était cité parmi les facteurs organisationnels trouverait ainsi mieux sa place dans les facteurs managériaux qui pourraient regrouper également le rôle des managers en matière de GRH. La marge de manœuvre dont ils disposent dans le processus de GRH de leur équipe en termes de recrutement, de formation, de gestion de carrière ou encore de rémunération et le fait qu'ils sont en partie décideurs sur ces aspects nous semblent être des éléments importants à prendre en compte. Par ailleurs, il nous semble utile également de distinguer, dans les éléments propres aux personnes, non seulement les compétences techniques mais également les compétences interpersonnelles et les compétences d'auto-management.

Ces éléments nous permettent de comprendre que les différents facteurs de création et de développement de la compétence collective sont bien présents au sein d'AssurVie. Cependant, les attributs de la compétence collective sont souvent bien difficiles à mettre en évidence car malgré la richesse des observations empiriques qui montrent son existence, la compétence collective reste difficile à identifier et à analyser (Cavestro et al., 2007). Ces auteurs ont proposé une analyse de la visibilité de la compétence collective à travers les référentiels de compétence. Ils se sont appuyés pour ce faire sur l'analyse des compétences comportementales présentes dans les documents internes de deux organisations, ce qui les a amenés à souligner « à quel point les référentiels de compétences sont guidés et 'infiltrés' par la référence aux comportements et à des normes de comportements collectifs » (Cavestro et al., 2007, p. 28). Nous avons souhaité aller plus loin en effectuant une analyse textuelle des référentiels construits au sein de la société AssurVie. Cette analyse nous a permis de rendre visible la compétence collective inter-service au travers des mondes lexicaux.

Les référentiels d'activités construits par les acteurs, qu'on peut assimiler à des référentiels-métiers (Estellat, 2003), spécifiques à chaque métier, à chaque « *communauté d'action* » (Zarifian, 2004, p. 110), présentent une grande cohérence interne dans le vocabulaire utilisé : ils constituent pour trois d'entre eux une classe de discours particulière, un même monde lexical (Reinert, 1993). Les deux autres référentiels d'activité qui permettent de faire apparaître le vocabulaire commun inter-métiers sont précisément les référentiels d'activités des métiers de la **Qualité** et de ceux du **Marketing** qui se retrouvent ensemble au sein de deux classes elles-mêmes très proches. La méthode utilisée pour construire les référentiels a semble-t-il contribué à la mise en évidence du langage opératif commun, en tant qu'attribut de la compétence collective. Le référentiel de rôles met en avant le rôle des managers dans l'agencement des compétences individuelles et constitue donc une façon de faire prendre conscience aux managers de leur responsabilité à cet égard. Il souligne l'importance que l'entreprise accord aux notions d'équipe, de cohésion et d'harmonie tandis que les référentiels d'activité font apparaître le langage spécifique à chaque métier et le langage commun aux métiers de la **Qualité** et du **Marketing**. Ces référentiels donnent à voir une « *trace visible d'une activité collective* » (Cavestro, Colin et Grasser, 2007, p. 25). L'utilisation d'un logiciel orienté sur le langage, comme Alceste, nous semble particulièrement approprié pour étudier le langage opératif commun.

Les supports analysés ne constituent bien sûr qu'une version « appauvrie » du langage opératif commun. On peut aussi s'interroger sur le fait qu'ils représentent les compétences requises et non nécessairement acquises. Malgré cette limite, nous pouvons remarquer qu'ils permettent de faire apparaître les mondes lexicaux distincts pour certains et communs pour d'autres, en particulier pour les deux services qui collaborent étroitement. Nous n'avons pas encore réalisé l'analyse textuelle des référentiels d'activités de la direction technique et des services « développement réseau et partenariats » et « formation et assistance réseau » de la direction développement commercial, mais nous pouvons supposer que nous retrouverons (comme pour le **Marketing** et la **Qualité**) des traces de langage commun, étant donné leur collaboration étroite sur le développement des produits. Ceci pourra faire l'objet d'une poursuite et d'un approfondissement de notre étude.

Dans le cadre de ce projet, 50 managers et 70 collaborateurs auront été vus en entretien, 4 à 6 réunions de groupe projet ont eu lieu par direction et 3 réunions de travail ont été également organisées par chantier avec l'ensemble des managers pour optimiser les supports transverses à l'ensemble de l'organisation : référentiel de rôles et référentiel de compétences. Le projet s'est terminé en juillet 2008 (pour un démarrage en septembre 2006). Au-delà des aléas propres à ce type de projets longs (changement du chargé de mission interne, mutation d'un directeur...), il faut souligner que cette durée a permis que les acteurs s'approprient la démarche, en intègrent toute la complexité, comprennent les liens avec la stratégie de l'entreprise et les orientations de management. Chacun a compris les enjeux de la gestion des compétences en terme de management, d'évaluation, de gestion de carrière, de performance individuelle et collective. La Direction de AssurVie tente de son côté d'impliquer l'ensemble des salariés, à travers une communication et des formations adaptées, lors du déploiement dans le cadre de la nouvelle campagne d'entretiens annuels. Cela permet également une meilleure appropriation des supports définis et contribue à développer la compétence collective.

Références

- Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F. (2002). *Management des compétences – Réalisations Concepts Analyses* -, Paris : Dunod.
- Beaudouin V. (2000). Statistique textuelle : une approche empirique du sens à base d'analyse distributionnelle, *Texte*, septembre (revue en ligne).
- Bottger P.C. (1984). Expertise and air time as bases of actual and perceived influence in problem-solving groups, *Journal of Applied Psychology*, 69, 2, p. 214-221.
- Bournois F., Point S. et Voynnet Fourboul C. (2002). L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation, *Revue Française de Gestion*, 28, 137, p. 71-84.
- Bunderson J.S. (2003). Recognizing and utilizing expertise in work groups : a status characteristics perspective, *Administrative Science Quarterly*, 48, p. 557-591.
- Cavestro W., Colin T. et Grasser B. (2007). La gestion des compétences à l'épreuve de la compétence collective, in W. Cavestro, C. Durieux et S. Monchatre (dir.), *Travail et Reconnaissance des Compétences*, Paris : Economica, p. 15-30.
- Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E. (coord.) (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris : Vuibert.
- Dumazeau C. (2008). Rôle du contexte mutuellement partagé dans les communications professionnelles distantes, *Langage & Société*, 3, n°125, p. 55-75.
- Escrig-Tena A.B. et Bou-Llusar J.C. (2005). A model for evaluating organizational competencies : an application in the context of a quality management initiative, *Decision Sciences*, 36, 2, p. 221-257.
- Estellat N. (2003). L'appréciation des compétences ou la mise en abyme des paradoxes managériaux, in A. Klarsfeld et E. Oiry (coord.), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris : Vuibert, p. 107-128.
- Fielding N.G. et Lee R.M. (éds) (1992). *Using computers in qualitative research*, seconde édition, Londres : Sage.
- Gilbert P. (2003). Jalons pour une histoire de la gestion des compétences, in A. Klarsfeld et E. Oiry (coord.), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris : Vuibert, p. 11-31.
- Hamel G. et Prahalad C-K. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, mai-juin, p.79-91.
- Harrison D.A. et Klein K.J. (2007). What's the difference ? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations, *Academy of Management Review*, 32, 4, p. 1199-1228.
- Hoegl M. et Gemuenden H.G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects : a theoretical concept and empirical evidence, *Organization Science*, 12, 4, p. 435-449.
- Jenny J. (1997). Méthodes et pratiques formalisées d'analyse de contenu et de discours dans la recherche sociologique française contemporaine. Etat des lieux et essai de classification, *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 54, p. 64-122.
- Jenny J. (2004). Communication au Congrès de l'Association Française de Sociologie, Villetaneuse, 25 février.

- Lebart L. et Salem A. (1988). *Analyse statistique des données textuelles*, Paris : Dunod.
- Louart P. (1993). L'intervention en gestion des ressources humaines, in J. Brabet (coord.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris : Economica, p. 249-291.
- Louart P. (2006). Préface, in C. Defélix, A. Klarsfeld, E. Oiry (coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris : Vuibert.
- Lozier F. (2006). Compétences individuelles, collectives et stratégiques. Une articulation problématique pour les managers de premier niveau, in C. Defélix, A. Klarsfeld, E. Oiry (coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris : Vuibert, p. 33-45.
- Masson A., Parlier M. (2004). *Les démarches compétences*, Lyon : Editions Anact.
- Milliken F.J. et Martins L.L. (1996). Searching for common threads : understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 2, p. 402-433.
- Morgeson F.P., Reider M.H. et Campion M.A. (2005), Selecting individuals in team settings : the importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge, *Personnel Psychology*, 58, p. 583-611.
- Oiry E. (2006). La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences. Proposition d'un cadre d'analyse, in C. Defélix, A. Klarsfeld, E. Oiry (coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris : Vuibert, p. 13-31.
- Pantin F. (2005). *Le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation : étude de trois moyennes entreprises françaises*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Caen Basse-Normandie, 8 décembre.
- Penrose E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*, New York : John Wiley & Sons.
- Reinert M. (1993). Les mondes lexicaux et leur logique à travers l'analyse statistique d'un corpus de récits de cauchemars, *Langage et Société*, 66, p. 5-39.
- Reinert M. (2007). Contenu des discours et approche statistique, in Gauzente C. et Peyrat-Guillard D. (coord.), *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion*, Colombelles : EMS, Management & Société, p. 22-45.
- Retour D. et Krohmer C. (2006). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences, in C. Defélix, A. Klarsfeld, E. Oiry (coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris : Vuibert, p. 149-183.
- Stevens M.J. et Campion M.A. (1994). The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork : Implications for Human Resource Management, *Journal of Management*, 20, 2, p. 503-530.
- Wacheux F. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris : Economica.
- Webber S.S. et Donahue L.M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance : a meta-analysis, *Journal of Management*, 27, p. 141-162.
- Wernerfelt B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, volume 5, Issue 2, p. 171-180.
- Wegner D.M., Erber R., Raymond P. (1991). Transactive Memory in Close Relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 61, n° 6, p. 923-929.

Zarifian P. (2004). *Le modèle de la compétence*, Paris : Editions Liaisons, 2^{ème} édition actualisée.