

La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance

Christian Defélix, Martine Le Boulaire, Vanessa Monties, Thierry Picq

DANS @GRH 2014/2 n° 11 , PAGES 31 À 50

ÉDITIONS ASSOCIATION DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ISSN 2034-9130

ISBN 9782804189112

DOI 10.3917/grh.142.0031

Date de mise en ligne : 03/11/2014

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-agrh1-2014-2-page-31?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Association de Gestion des Ressources Humaines.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

LA COMPÉTENCE COLLECTIVE DANS LE CONTEXTE DE LA GLOBALISATION DU MANAGEMENT : RETROUVER LE LIEN AVEC LA PERFORMANCE

Christian Defélix

Directeur
IAE, Univ. Grenoble Alpes
christian.defelix@iae-grenoble.fr

Martine Le Boulaire

Directrice du développement d'Entreprise et Personnel (EP)
Directrice d'EP Lyon
mleboulaire@entreprise-personnel.com

Vanessa Monties

PhD candidate
EM Lyon Business School
monties@em-lyon.com

Thierry Picq

Academic Dean
EM Lyon Business School
picq@em-lyon.com

FR

Résumé

Très usité dans les recherches francophones, le concept de compétence collective ne se retrouve que très peu dans la recherche anglo-saxonne, et semble peu repris par les dirigeants ou les cabinets de conseil. Dans un contexte non plus national mais global, que faire pour trouver ou retrouver le lien entre compétence collective et performance ? L'objet de cette communication est de contribuer à l'étude de cette question en considérant aussi bien des recherches francophones et anglophones que des observations empiriques directes ou indirectes. Sur la base de ces observations, nous proposerons d'enrichir la modélisation de ce concept par de nouveaux axes d'analyse le reliant à la performance.

Mots-clés

Compétence, collectif, performance.

Abstract

EN

Collective competency is a well-known concept in French language literature, but has a poor occurrence both in the anglo-saxon state of art and in the managerial articles. In a global context, how can we find the link between collective competency and performance ? Review of the literature and empirical observations help us in this article to bring new analysis upon the subject.

Keywords

Competency, team work, performance.

INTRODUCTION

« *Les salariés des grands groupes, le nez dans le guidon, n'accordent guère de temps à l'entraide et au partage. (...) En revanche, il est possible d'accorder une plus large place au partage d'expérience et à l'échange* » : c'est en ces termes pour le moins rudes que le célèbre paléanthropologue Pascal Picq apostrophe les milieux de dirigeants et d'entrepreneurs sur la nécessité de changer de paradigme. Son interpellation est à la hauteur de la résistance du modèle de la performance et de la compétence individuelle, encore dominant dans de nombreuses organisations.

Un tel modèle est pourtant l'objet de critiques croissantes. De fait, sous des modalités variées – ingénierie concourante, projets collaboratifs, communautés de pratiques, management 2.0... –, les vingt dernières années ont vu se multiplier, dans les pratiques et recherches managériales, les recommandations et les exigences en faveur d'une pratique plus collective du travail et de la performance. De telles invitations font suite aux travaux fondateurs et anciens des ergonomes, qui depuis longtemps pointent le caractère inévitablement collectif du travail (de Montmollin, 1984). Qu'elle soit déclinée en termes de pérennité de l'organisation, d'efficacité économique, de valeur des ressources humaines ou encore de légitimité auprès de groupes externes (Morin, Savoie et Beaudin, 1994), la performance est de plus en plus présentée comme relevant d'une production collective.

Dans la recherche francophone en gestion, un concept est utilisé depuis les années 1990 pour donner du sens à ces exigences et en éclairer la concrétisation : celui de compétence collective (Dubois et Retour, 1999). Or, malgré son développement dans de nombreuses recherches, notamment françaises et québécoises, ce concept semble trouver peu d'écho à l'extérieur des cercles académiques francophones : non seulement on ne le retrouve que très peu dans la recherche anglo-saxonne, mais en outre il semble non repris ni instrumenté par les dirigeants ou les cabinets de conseil. Comment

comprendre ce décalage à l'heure où la nécessité des fonctionnements collectifs pour atteindre la performance est de plus en plus établie ? Dans un contexte non plus national mais global, que faire pour trouver ou retrouver le lien entre compétence collective et performance ?

L'objet de cette contribution est de contribuer à l'étude de cette question en considérant aussi bien des recherches francophones et anglophones que des observations empiriques directes ou indirectes. Un état de l'art nous conduira d'abord à constater que les pratiques et les recherches sur la compétence collective et la performance sont en partie disjointes (1). Nous montrerons ensuite, sur la base d'observations empiriques, des cas différents de mise en pratique de la compétence collective, mais avec un lien plus ou moins explicite et direct avec la performance (2). Sur la base de ces observations, nous proposerons d'enrichir la modélisation de ce concept par de nouveaux axes d'analyse le reliant à la performance (3).

1. COMPÉTENCE COLLECTIVE ET PERFORMANCE : DES PRATIQUES ET DES RECHERCHES EN PARTIE DISJOINTES

Dans les entreprises, le discours mais aussi les pratiques réelles valorisent de plus en plus, sous des appellations variées, les fonctionnements collectifs au service de la performance (1.1). Néanmoins, la recherche francophone a surtout théorisé la compétence collective en tant que telle (1.2), tandis que les travaux académiques anglophones ciblent le facteur collectif de la performance sans le théoriser en termes de compétence collective (1.3).

› 1.1. Dans les entreprises, de nombreuses pratiques au croisement de la compétence collective et du souci de la performance

Dans les entreprises, les modalités de l'action collective prennent des formes variées. De tout temps, les hommes ont travaillé ensemble, que ce soit pour chasser, construire des cathédrales, faire du commerce... ou la guerre ! Après une parenthèse taylorienne qui se méfiait des effets de groupes que l'organisation scientifique du travail ne pouvait maîtriser, la dynamique des équipes a pris toute sa place dans un environnement de changement, d'agilité et d'innovation accrus (Keegan et Turner, 2001). Coordonner le travail et mettre en commun des compétences individuelles dans des équipes autonomes ou des équipes projet est devenu naturel et généralisé (Loufrani-Fedida, 2012). En outre, trois évolutions majeures rendent encore plus critique aujourd'hui l'enjeu de la performance du fonctionnement collectif :

- l'incertitude et l'imprévisibilité croissantes de l'environnement, qui rapproche l'activité collective de certaines situations extrêmes où les individus doivent se coordonner

sous pression (risque fort, temps court, besoin d'improvisation... Voir les travaux célèbres de Weick, 1995, Bigley et Roberts, 2001 et Bouty *et al.*, 2011 pour une synthèse française) ;

- l'emploi banalisé des technologies digitales, qui pose l'enjeu de fonctionnements collectifs dématérialisés, virtuels, asynchrones, en tous lieux et en toute heure (Fréry, 2012) ;
- et des situations de plus en plus nombreuses qui nécessitent l'interaction de compétences individuelles (voir Michaux, 2008, pour une revue plus approfondie) : ainsi, le changement d'organisation, ou l'introduction de processus ou d'outils nouveaux (exemple : six sigma, ERP, règles de gestion...) amènent changements, apprentissages et créations de nouveaux savoirs, évolution des comportements et compétences au sein des collectifs de travail.

Enfin, de nouvelles formes de communication, d'échanges interindividuels et de coopération se développent dans des réseaux plus ou moins formels, dans des communautés de pratiques ou d'intérêts, au travers d'outils de type réseaux sociaux qui créent, au sein de ces communautés, des capacités à partager des informations, expériences, connaissances au-delà des frontières des organisations et unités d'appartenance habituelles.

On le voit, non seulement les pratiques collectives sont très variées (travailler ensemble, changer et apprendre ensemble, communiquer, collaborer, partager... voir Alsène et Pichault, 2003 pour une typologie), mais les « contextes d'usage » (Michaux, 2008) où s'exercent ces pratiques collectives sont eux-mêmes multifformes : équipe hiérarchique, transversale, réseau, cercle d'amis, communauté... Même les territoires des compétences collectives s'étendent : le développement de partenariats et de chaînes de valeur inter-organisationnelles amènent à créer des collectifs au niveau des territoires, comme par exemple les pôles de compétitivité, *clusters* industriels et autres écosystèmes où des compétences collectives se créent par association d'entités différentes mais complémentaires (Defélix et Picq, 2013).

Au total, si la dimension collective du travail est une réalité très ancienne, elle s'intensifie aujourd'hui en fonction des contextes, technologies, niveaux de maturité et objectifs des organisations et des hommes. *Team-building*, formation au management d'équipe, démarches participatives, mode projet, incitation à la coopération, technologie de réseaux sociaux : dirigeants et managers ont pris acte du fait que s'intéresser aux seules compétences individuelles ne suffit plus, et investissent dans des dispositifs qui visent à développer une performance plus collective. Ce faisant, ils retrouvent une conception de la performance qui ne se limite plus aux seuls résultats : dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, celle-ci est également une action et un processus (Baird, 1986 ; Bourguignon, 1996).

› 1.2. La compétence collective, un concept peu relié à la performance du côté francophone

Sans le dire explicitement, toutes les démarches citées plus haut visent à développer un « savoir agir en commun » basé sur une combinaison de ressources individuelles. C'est précisément cet aspect que la recherche francophone en GRH a privilégié sous le concept de compétence collective, mais en le reliant peu ou pas à la performance au sens de résultat.

Fidèle à sa distinction fondatrice entre le travail prescrit et le travail réel, la recherche en ergonomie a mis depuis longtemps en lumière la permanence et la nécessité des pratiques de collaboration et d'échange, même dans les organisations individualisant le travail. De Montmollin faisait en 1984 l'hypothèse d'une compétence collective et de sa genèse, « *lorsqu'au sein d'une équipe les informations s'échangent, les représentations s'uniformisent, les savoir-faire s'articulent, les raisonnements et les stratégies s'élaborent en commun* » ; Wittorski (1997) en a proposé une première définition en parlant de démarche collective et coopérative de résolution de problèmes par l'analyse critique du travail. En parallèle, de nombreux observateurs des pratiques de gestion des compétences ont dénoncé la trop forte individualisation de la relation d'emploi (Cavestro, Durieux et Monchatre, 2007). À la suite de ces travaux, la recherche francophone en GRH s'est employée, depuis la fin des années 1990, à caractériser cette compétence collective et à en comprendre ce qui pouvait la favoriser.

La caractérisation de la compétence collective s'est faite dans un double effort de définition et d'identification empirique. En matière de définition, de nombreuses formules ont été proposées, qui s'inscrivent peu ou prou dans le schéma de « combinaison de ressources en situation » diffusé par le consultant G. Le Boterf (2000) : Dejoux (1998) parle d'un ensemble de compétences individuelles mais aussi d'une composante indéfinissable « *issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci* » ; Pemartin (1999) évoque « *un savoir combinatoire propre à un groupe* », Dupuich-Rabasse et Trépo (2002) une « *combinaison de savoirs différenciés mis en œuvre* », et Bataille (2001) une « *capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls* ». La recherche a également tenu à identifier des indicateurs caractérisant la présence de cette compétence collective sur le terrain des organisations. On doit en particulier à Krohmer et Retour (2006), sur la base d'une observation au sein d'une entreprise du secteur de la chimie, la formalisation de quatre « attributs » : le référentiel partagé (les opérateurs ont une représentation commune du travail à accomplir), la mémoire collective (notamment des problèmes rencontrés et résolus ensemble), le langage commun (l'équipe utilise les mêmes termes et jargons professionnels), et l'engagement subjectif (il existe une envie de travailler ensemble).

Mais c'est dans l'effort de repérage de ce qui peut favoriser la compétence collective que la recherche francophone a peut-être porté le plus de fruits. Dans une première perspective, que Krohmer (2005) a qualifiée d'émergente, ce sont d'abord les interactions et les efforts volontaires entre les individus qui produisent de la compétence collective, quand bien même l'organisation prescrite ne cherche pas à la mettre en place : Chédotel (2004) a ainsi étudié la distribution des rôles et des informations au sein des groupes hétérogènes, permettant des agencements de compétences individuelles et des confrontations de représentations ; Colin et Grasser (2009) ont observé *in vivo* le renouvellement d'une compétence collective par les échanges entre internes au sein d'un service d'urgences. Dans une perspective inverse, ce sont des facteurs organisationnels qui peuvent favoriser la constitution de compétences collectives : le style managérial et la politique de GRH (Krohmer et Retour, 2006), mais aussi les artefacts et les objets (Michaux, 2005 ; Caroly et Cholez, 2007 ; Richebé, 2007). Quel qu'en soit le facteur déclenchant à l'origine, cette constitution de compétence collective relève d'un processus d'apprentissage fondé sur l'échange et la communication (Arnaud, 2011).

› 1.3. Dans la littérature anglo-saxonne, des notions proches de cette compétence collective et davantage reliées à la performance

La notion de compétence collective est donc clairement développée dans la littérature française et québécoise, mais son paradigme dominant est d'en comprendre la nature et les manifestations, plus que d'en saisir les liens avec la performance. À l'inverse, les travaux de recherche anglo-saxons se préoccupent davantage du lien entre les fonctionnements collectifs et la performance, mais avec des vocables différents de ceux de la « compétence » en tant que telle.

La compétence collective apparaît ainsi dans la littérature sur le comportement organisationnel avec des concepts tels que « *collective commitment* » (Gardner, Wright, et Moynihan, 2011), « *collective decision making* », ou encore « *collective efficacy* », avec laquelle Bandura (2000) montre comment la perception de l'efficacité collective augmente la motivation et la performance des personnes. On la retrouve aussi sous un angle plus cognitif avec les notions de représentation partagée, de « *shared mental model* » (Cannon-Bowers, Salas, et Converse, 1990), ou de « *collective mind* » (Carlo, Lyytinen et Boland, 2012). La notion de compétence collective apparaît également dans la littérature sur le leadership sous l'appellation « *shared leadership* » (Hiller, Day, et Vance, 2006) ou dans l'article de Klein, Ziegert, Knight, et Xiao, (2006) : les auteurs y expliquent comment des équipes d'action extrême, comme les équipes médicales des urgences, arrivent à se coordonner efficacement et à déléguer les tâches de façon dynamique malgré les enjeux. On retrouve aussi la notion de compétence collective dans les études qui observent des équipes ou des groupes qui s'autogèrent, avec par exemple la notion de « *concertive teams* » ou « *self-managing teams* » (Barker, 1993 ; Bitencourt et

Bonotto, 2010), où la gestion des tâches et du management est laissée à des groupes qui s'autorégulent.

D'autres champs de littérature anglo-saxonne s'intéressent à la compétence collective sous l'angle de la recherche sur les organisations : c'est le cas des travaux sur la coordination d'équipes temporaires (Bechky, 2006), mais aussi sur le « *collaborative network* » (Macke, Sarate et Vallejos, 2010), ou encore le « *collective work* » de Turnbull (1993). Ce dernier analyse ainsi l'exploit de la construction de cathédrales gothiques : à une époque où les maçons et autres corps de métier n'avaient pas de techniques ni de mesures communes sur lesquelles se baser, ils ont su cependant construire ces structures innovantes grâce à des modélisations, des ficelles à nœud, de la géométrie constructive mais aussi une organisation sociale, formant ainsi un tout homogène. Dans des champs plus spécifiques, on retrouve cette notion dans la littérature sur l'action en situation extrême avec notamment les études sur les « *high reliability teams* » : Weick, Stuchliffe, et Obstfeld (2008) expliquent que le concept de « *mindfulness* », appliqué au collectif, requiert un « *mélange complexe et rare de vigilance humaine, d'expérience, de compétence, de déférence, de communication, de négociation, d'action paradoxale, de témérité et de prudence* » pour arriver à un fonctionnement d'équipe où la confiance et le respect permettent la prise de décision et la négociation rapides des divergences. Le mode militaire (Alluisi, 1991) s'intéresse aussi à ce concept où l'action collective est souvent engagée et où le collectif est central. La compétence collective n'est pas loin non plus dans les travaux sur l'innovation, avec des appellations telles que « *design thinking* », ou « *innovative project management* » (Ruuska et Teigland, 2009) ; Hargadon et Bechky (2006), proposent ainsi un modèle de « *collective creativity* » en expliquant que les solutions créatives de problèmes peuvent émerger de collectifs créatifs et pas seulement d'individus isolés grâce à quatre types d'interactions sociales : « *demander de l'aide, apporter une aide, reformuler de façon réfléchie, et renforcer* ».

Pour autant, les études qui semblent être les plus florissantes sur cette notion de compétence collective se retrouvent dans les domaines de l'apprentissage et des politiques d'éducation. On parle alors de « *collective learning* » (Tompkins, 1995), ou de « *collective capacity building* » (Harris, 2011 ; Rogalski, Plat, et Antonin-Glenn, 2002 ; Miller and Thorpe, 1995 ; Shaiken, 1998). Ces études se focalisent sur les systèmes de formation de la compétence collective (Busemeyer et Trampusch, 2012), dont les institutions publiques et privées sont souvent à l'initiative. Boreham (2004) propose en particulier une théorie de la compétence collective qui repose sur trois critères principaux : la construction d'un sens collectif des événements sur le lieu de travail, le développement et l'utilisation d'une base de connaissance collective et le développement d'un sens d'interdépendance.

Les analyses anglo-saxonnes sur le travail et les fonctionnements collectifs sont donc très nombreuses ; et cependant, elles ne se déclinent pas sous la même appellation que

celle de compétence collective propre à la littérature francophone. Cette différence de termes peut venir d'une restriction toute culturelle du monde anglo-saxon de la notion de compétence au seul individu ; mais une autre hypothèse, que nous privilégierons ici, est que le tropisme anglo-saxon met plus souvent l'accent sur le résultat (« *ends* »), et donc sur la performance, et moins sur le processus ou le moyen d'y parvenir (« *means* »), autrement dit la compétence et ses mécanismes.

2. RELIER COMPÉTENCE COLLECTIVE ET PERFORMANCE : DES VISIONS ET DES PRATIQUES OBSERVABLES SUR LE TERRAIN

Concept identifié comme tel ou réalité nommée et pratiquée sous des vocables différents, la compétence collective est donc au rendez-vous des recherches comme des dispositifs de gestion, mais le lien est très inégalement fait avec la performance (Bataille, 2001). Comment dès lors relier davantage ce concept fécond de compétence collective avec la performance ? Nous prenons ici le parti d'explorer de nouveau ces liens en interrogeant des observations empiriques, dans une perspective abductive : nous ne cherchons pas à produire des lois universelles, mais à proposer de nouvelles conceptualisations sur des contextes complexes (Thiétart, 2014, p. 80). Nous avons donc conduit une série d'observations, en l'occurrence au sein d'organisations très différentes (2.1) : dans certaines situations, les acteurs font un lien implicite et indirect entre compétence collective et performance (2.2), tandis que dans d'autres, cette liaison est explicite et directe (2.3).

» 2.1. Une série d'observations au sein d'organisations très différentes

Dans une optique exploratoire, le travail de recherche présenté ici s'est appuyé sur le recueil de données primaires à base d'entretiens croisés avec des Directeurs des Ressources Humaines d'entreprises réunis dans un groupe de travail au sein d'Entreprise&Personnel au cours des années 2012 et 2013. Ce groupe de travail composé de praticiens et de chercheurs académiques a permis d'analyser en profondeur trois dispositifs de gestion des compétences collectives développées dans ces entreprises : Orange, MMA et Ubisoft. Ce recueil s'est en outre enrichi de l'observation *in situ* lors de « visites apprenantes » dans deux organisations volontairement distinctes de l'entreprise, l'École de l'Armée de l'Air à Salon de Provence, un service d'urgence pédiatrique aux Hospices Civils de Lyon.

Les expériences analysées ici ne sont pas à proprement parler des études de cas : nous n'avons ni mené une investigation systématique auprès de tous les acteurs de ces organisations, ni mesuré les résultats objectifs des démarches engagées. En revanche, nous nous sommes intéressés de près à la vision développée par ces responsables ressources

humaines ou opérationnels, à la posture qu'ils avaient adoptée, à la manière dont ils se représentaient les enjeux et les problèmes de la compétence collective.

Nous avons classé alors ces expériences selon leur mode d'appréhension de ce double enjeu de compétence collective et de performance : comme nous allons le voir, elles visent toutes à repenser le mode de production de la performance via des pratiques de gestion qui produisent de la compétence collective, mais avec une intensité variable et une recherche d'articulation plus ou moins explicite.

› 2.2. Des pratiques de gestion des compétences collectives en lien implicite et indirect avec la performance

Pour parvenir à combiner les ressources en situation afin de « fabriquer » du collectif, certaines expériences partent des ressources individuelles et investissent avant tout sur leur mise en combinaison. Dans les mécanismes de gestion « participatifs » qu'elles sollicitent, ces organisations visent à stimuler la capacité d'un groupe à mieux fonctionner au travail qu'on pourrait nommer « compétence collective » alors qu'elles n'utilisent pas formellement cette expression. Elles font un lien de nature plutôt implicite et indirect entre objectif de performance et levier de la compétence collective : c'est le cas des visions et des démarches observées au sein de l'Armée de l'Air et d'un service des Hospices Civils de Lyon.

L'Armée de l'air française sait que pour faire décoller un avion, il faut soixante personnes ; d'où un important travail interne ces dernières années pour faire mieux fonctionner le collectif et la coopération. Les officiers sont formés au travers d'un parcours long reposant sur trois pôles : combattant, académique, expertise aéronautique. Les formations tentent de développer le *leadership* en plaçant les élèves pilotes dans des situations de coopération en faveur du collectif. Les apprentis officiers sont ainsi invités à organiser des opérations caritatives ou à s'engager dans les services publics d'urgence. Ainsi, même si dans la formation des officiers, la base technique est primordiale, l'inculcation du travail collectif et de la solidarité avec le groupe et l'environnement est très poussée, ce qui favorise la fabrication d'un référentiel partagé et d'un langage commun (Krohmer et Retour, 2006). L'importance de ces dimensions a d'ailleurs conduit de précédents observateurs à mettre en valeur les nécessaires compétences collectives dans ce type d'organisation (Mérindol *et al.*, 2009).

La cohésion d'équipe se travaille par de nombreux moments de vie en commun (sport collectif, semaine d'oxygénation...). En d'autres termes, le processus de socialisation est non seulement réel, mais pensé et préexistant au collectif. Au centre des pratiques, le retour d'expérience ancré dans le travail, appelé « Retex », qui nourrit un processus de réflexion collectif. Cette pratique est particulièrement intense et suivie dans le cas particulier des équipes de haute voltige (Godé, 2012). Dans ce « Retex », les éléments techniques sont pris en compte, mais c'est surtout l'élément humain qui est l'objet central.

Comme le rappellent les officiers qui dirigent l'École de l'Air : « *Il faut replacer l'Homme au centre du cockpit (...). Plus il y a de technique, plus l'humain est important* ».

L'univers du service de réanimation pédiatrique de l'Hôpital Femme Mère Enfant des Hospices Civils de Lyon offre une autre approche de la compétence collective. Ce service a bien sûr pour ambition de soigner, mais aussi de former et de mener des recherches. Dans ce type d'organisation, l'observation révèle que les pratiques de management visent à développer de la compétence collective : « colloques » hebdomadaires entre médecins et infirmières, zones de « déchochage », pour raccourcir les délais de diagnostic, réunions de « mortalité », retours d'expérience. Ces pratiques sont là pour assurer collectivement une « haute fiabilité » alors que la technologie est complexe, l'activité est soumise à des phénomènes imprévus et les tâches sont interdépendantes. Ainsi vise-t-on la construction collective de connaissances partagées – via les médecins, l'infirmière tutrice, les personnels eux-mêmes – mais également la construction d'une intelligence collective, c'est-à-dire d'un système de représentation de l'action qui se construit dans l'action. Une source de tensions étant les différences de pratiques d'un praticien à l'autre, les équipes qui fusionnent prennent beaucoup de temps pour les harmoniser ; la prévalence de l'action collective qui passe par l'anticipation, y compris du comportement des autres, mais aussi la vigilance croisée car chacun travaille sous le regard des autres, « *On est bien quand on connaît par cœur le service, on sait quoi faire quand il y a une urgence, on connaît les médecins, on n'a pas peur de parler* » (infirmière). La coopération est très présente. La combinaison des ressources individuelles, dans ce type d'univers marqué traditionnellement par les différences statutaires et les cloisonnements, est pour ainsi dire conquise de manière volontariste par un investissement continu dans des réunions où se confrontent des points de vue, et une posture qui légitime le débat, ce qui favorise une mémoire collective et suscite l'engagement subjectif (Krohmer et Retour, 2006). On retrouve dans ce type d'organisation certains traits de compétence collective déjà observés dans certains services d'urgence (Colin et Grasser, 2009).

› 2.3. Des pratiques de gestion des compétences collectives en lien explicite et direct avec la performance

Les deux situations présentées plus haut relèvent d'organisations non lucratives dans lesquelles, même si les enjeux d'efficacité sont prégnants, le vocable de « performance » est peu présent en tant que tel. On ne s'étonnera pas qu'au sein des entreprises en tant que telles, la mise en exergue d'objectifs et l'affichage d'indicateurs sont un point de passage obligé pour donner aux acteurs et aux responsables un signal explicite et incitatif sur le lien entre compétence collective et performance attendue. C'est pourquoi certaines organisations en font un point de démarrage, pour toucher ensuite les fonctionnements collectifs et faire évoluer les pratiques de travail. En somme, il s'agit pour

ces entités d'« équiper la situation » pour que la combinaison de ressources s'y fasse plus naturellement. Nous présentons ici les retours d'expérience de la société Orange puis de MMA.

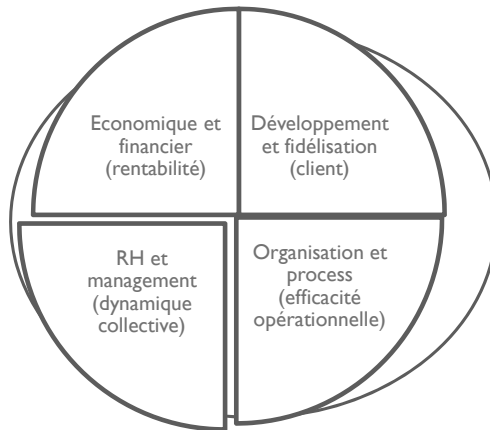
Après la forte crise interne des années 2009-2010, le groupe Orange a cherché à remettre son organisation sur les rails d'une performance plus collective et plus solidaire. Une nouvelle organisation, plus décentralisée, vise à favoriser la dynamique et les marges de manœuvre locales. Dans ce nouveau modèle, un socle commun pour tous les managers du Groupe est donné non seulement par le Plan stratégique, mais aussi par des outils de pilotage : en particulier le « Contrat Social » (qui cadre les conditions de travail, le management et le rôle de la fonction RH), le baromètre social semestriel, et les différents accords collectifs. Dans le contexte de ces nouveaux outils de pilotage qui revalorisent la place du collectif, chaque unité opérationnelle est appelée à définir son projet d'entité : il s'agit d'une démarche collective visant à identifier les enjeux, ambitions et problématiques-clés, en favorisant la coopération, les démarches d'amélioration continue, les propositions concrètes des équipes. Cela va jusqu'à s'accorder et autoriser des temps pour développer des projets autonomes, à rebours du seul productivisme des années précédentes.

L'esprit de la démarche est de construire une performance sociale, contributive de la qualité de service et donc de la performance économique. « Embarquer » dans un projet les équipes pour être sûr de partager les enjeux : le cheminement privilégié est donc de partir de nouveaux outils de pilotage de la performance pour ensuite irriguer le fonctionnement d'équipe et enfin faire évoluer les pratiques de travail sur le terrain. Là encore, la posture à l'œuvre consiste à recréer du contexte, et en l'occurrence un contexte propice à la coopération et à la combinaison des ressources. Il s'agit en somme de retrouver le « *collective work* » cher à Turnbull (1993), voire la « *collective creativity* » que la concurrence par l'innovation rend désormais plus nécessaire encore.

L'expérience de la société mutualiste MMA témoigne d'un travail plus continu et plus ancien pour relier compétence collective et performance. Entreprise du secteur de l'assurance, MMA a mis en place depuis 2001 une démarche de pilotage de la performance appelée « Quadrant », basée sur les principes des *Balance scorecards*. Mais alors que les outils de ce type se limitent souvent à la déclinaison des objectifs commerciaux et financiers, la Direction des Ressources Humaines a voulu y intégrer en bonne place l'aspect humain et en particulier la dimension collective. Dans la fabrication de la performance collective, les deux quadrants du bas (dynamique collective et processus) expliquent les résultats du haut (marketing et financiers). Quand un manager construit le Quadrant avec son entité, il part du haut (pour lequel il peut recevoir des objectifs imposés, notamment clients) et réfléchit à ce qu'il doit mettre en bas (même si la DRH peut imposer quelques objectifs).

Le « Quadrant global » MMA (figure 1) est donné chaque année par le Comité de Direction ; un mois après, celui-ci est décliné au niveau des directions centrales, puis des services. Les réalisations sont suivies et les actions corrigées si nécessaire, toujours en équipe, avec un système de clignotants visuels. Sachant que la montée en puissance a été progressive et que l'outil n'a pas été imposé au départ par la direction, l'entreprise en retire aujourd'hui non seulement une meilleure traduction de la stratégie en termes opérationnels, mais aussi un moyen pour faire évoluer sa culture d'entreprise sur fond d'intégration historique et successive de plusieurs sociétés. « *Nous sommes dans le service : plus qu'ailleurs, l'humain est important, alors que nous avons il y a dix ans une difficulté chez les managers à fixer des objectifs en la matière (DRH)* ».

Figure 1. Le quadrant MMA



Cet outil de gestion qui met ainsi en avant la « dynamique collective » représente ce que les chercheurs appellent un artefact (Michaux, 2005), mais il ne fait au mieux que déclencher un processus d'apprentissage : la construction d'un contexte favorable au collectif par le biais de ce type d'outil est un processus long et délicat, où il faut conjurer maintien d'un cap et souplesse d'un outil laissé en partie à la discrétion du manager.

3. MODÉLISATION ET DISCUSSION : COMMENT ANALYSER LE LIEN ENTRE COMPÉTENCE COLLECTIVE ET PERFORMANCE ?

Nous avons donc vu que la compétence collective apparaît dans des univers organisationnels différents comme un ingrédient de plus en plus indispensable à l'atteinte des enjeux de service et des objectifs, autrement dit à la performance. Comment alors modéliser et analyser ce lien entre compétence collective et performance ? Nous proposons ici trois axes d'analyse possibles (3.1), avant de les appliquer sur le cas d'une

entreprise du secteur des jeux vidéo (3.2), que nous discuterons avant d'en tirer des propositions de recherches futures (3.3).

› 3.1. Trois axes d'analyse possible du lien entre compétence collective et performance

Les différents exemples développés dans la partie précédente traduisent différentes approches de la mise en combinaison des actions individuelles. Mais cette diversité des pratiques et des dispositifs de gestion peut être relue à l'aune de trois dimensions possibles de la performance : additive ou combinatoire, externe ou interne, unifiée versus plurielle.

Première dimension : additive ou combinatoire. Dans un modèle additif de performance, l'attention du gestionnaire est centrée sur la performance des éléments de la somme, pensant que ces performances se répercuteront sur le résultat final. Le collectif est vu comme une agrégation d'individus, à l'image de ce qui se passe dans de nombreuses industries de process où règne le travail posté. Au contraire, dans un modèle combinatoire, le gestionnaire se concentre sur le résultat final, quitte, s'il l'estime pertinent, à ajouter dans le calcul des éléments déterminés plus ou moins arbitrairement, comme par exemple le climat ou la dynamique de l'équipe. La mise en place du Quadrant de MMA ou le retour à un « contrat social » chez Orange témoignent de cheminements au sein de directions d'entreprises qui prennent le parti de s'éloigner de la perspective additive. Avec cette première dimension, la compétence collective devient un facteur identifié de la performance, une sorte d'étage intermédiaire entre les compétences individuelles et le résultat.

Deuxième dimension : externe ou interne. Dans un modèle interne de performance, l'objectif est d'améliorer l'organisation, en donnant aux gestionnaires des indicateurs de fonctionnement. Il est donc dans l'intérêt de l'entreprise de mettre en lumière la non-performance pour progresser. La pratique de l'Armée de l'Air, qui attribue une place éminente aux retours d'expérience et au facteur humain, tend ainsi à multiplier les indicateurs et notamment la mise en lumière d'erreurs à corriger. Au contraire, dans un modèle externe, il s'agit avant tout de mettre en avant les qualités et la valeur d'une organisation, dans le contexte d'une compétition. Même s'ils sont d'abord mis en place pour des impératifs de santé publique, les hôpitaux en général, et les services de réanimation en particulier, sont soumis à de très nombreuses évaluations externes, voire à des classements. Avec cette deuxième dimension, la compétence collective est un *input* quantifiable du résultat d'ensemble qu'est la performance.

Troisième dimension : unifiée versus plurielle. Un modèle unifié permet de penser la performance et son articulation aux compétences collectives selon une mesure unique et suivant des systèmes de gestion centralisés, définis et pilotés de façon hiérarchique. C'est par exemple le cas du Quadrant de MMA, qui place clairement la dynamique

collective comme un facteur unique de résultat, au même rang que l'organisation et les process. *A contrario*, un modèle pluriel permet de mettre en dialogue différentes composantes incommensurables et de créer une dynamique de négociations et d'équilibre entre les différentes définitions possibles de la performance : économique, sociale, technique, environnementale... C'est davantage l'approche récente du groupe Orange : non seulement on multiplie les outils de pilotage et on tolère davantage les remontées d'initiatives et de propositions des équipes, mais surtout on quitte une mesure unique basée sur les seuls retours clients pour y intégrer aussi des indicateurs issus du baromètre social.

› 3.2. Un cas identifiable de mise en œuvre consciente de cette compétence collective, moteur de performance : Ubisoft

Fondée en Bretagne en 1986, Ubisoft est devenue en 25 ans l'un des principaux acteurs français dans son domaine et le 3^e éditeur mondial de jeux vidéo. Ce développement est notamment le fruit d'une recherche d'innovation marquée, dans laquelle la contribution des ressources humaines apparaît particulièrement importante. Après avoir étendu son réseau de production et de distribution, développé des franchises, mis au point des plateformes de services sur internet, Ubisoft a abordé les années 2000 en cherchant toujours plus à consolider son avantage concurrentiel par l'innovation. En février 2007, la société a mis sur pied son studio de cinéma numérique ; en juin 2008, elle forme un partenariat avec Hybride, spécialisée dans les effets visuels ; à titre d'illustration, 60 millions d'euros ont été dépensés en recherche et développement au cours des seuls six premiers mois de l'exercice 2008-2009.

Nous nous centrons ici sur le studio de Montréal, établi en 1997 ; il joue un rôle important dans cette stratégie d'innovation consistant à faire converger jeux vidéo et cinéma et à passer du jeu vidéo traditionnel à la cinématique. En 2012, ce studio emploie près de 2 200 personnes, regroupées dans un bâtiment de 6 étages dans la capitale québécoise. L'essentiel des effectifs travaille en mode projet pour la production des jeux, 900 salariés sur l'effectif total étant dévolus aux fonctions de services.

Dans ce studio, la direction tente d'entretenir une compétence collective source de performance en agissant conjointement sur les pratiques de travail et sur les modes de pilotage. S'agissant des pratiques de travail, la création de liens collectifs est bien sûr consubstantielle au mode d'organisation dominant, qui est le mode projet. Mais l'ensemble des conditions de travail y contribue également : pour un projet de jeu donné, les salariés sont regroupés en espace ouvert par métier ; au sein du bâtiment sont offertes différentes facilités, telles que gymnase, centre de soins ou garderie ; sur les murs sont affichés les différents « piliers », principes fondateurs que le studio a formalisés, tels que « *les esprits créatifs sont des esprits ouverts* ». En outre, la création du collectif est visée au travers de modes spécifiques de pilotage, en particulier s'agissant du pilotage et de la gestion des compétences. « *Chez nous, la priorité est donnée au développement*

des talents. Pour cela, on recycle celui des gens disposant d'un savoir-faire élevé pour perfectionner le talent de nos employés », déclare le Vice-Président RH. À la fin d'un projet, les directeurs métier s'assurent que tous les contributeurs ont un entretien de bilan qui permet de faire le point sur les compétences acquises et d'orienter vers les nouveaux projets.

Ce studio se distingue néanmoins de nombreuses organisations ayant également le souci de gérer les compétences individuelles, de par une conception nuancée de leur interaction. Pour le Vice-Président RH, « *ce qui se passe dans les équipes relève plus de la multiplication que de l'addition : si on additionne zéro, on ne change pas le résultat, mais si on multiplie par zéro, on annule tout...* » : il y a autrement dit une attention particulière au rôle du collectif dans l'atteinte de la performance. Cela se traduit par de très nombreux moyens pour assurer le « *développement durable de la relève* » : formations, *e-learning*, capsules vidéo, mais aussi jumelages entre employés et communautés de pratiques. « *Les gens reconnus comme les meilleurs dans leur domaine, nos 'Kings', ne se contentent pas de faire leur travail. Ils doivent également créer de la relève* ». Interaction, transfert et coopération sont donc érigés au rang de nécessité absolue pour que la performance voie le jour au terme de projets complexes.

› 3.3. Discussion et voies de recherches futures

En reprenant nos trois axes d'analyse, nous constatons que les pratiques managériales à l'œuvre dans ce studio de jeux vidéo relèvent clairement d'une perspective combinatoire : recruter des talents individuels ne suffit pas, le mode projet d'une part et la rotation des individus d'autre part conduisent à renforcer les interactions, les transferts et les apprentissages croisés. Concernant le deuxième axe, la compétence collective est ici à la fois un objet d'indicateurs internes de fonctionnement – au sens où se mesurent le taux de roulement, le nombre de capsules vidéo ou celui des jumelages – et un enjeu externe : en effet, la tension observée du marché du travail pour les professionnels concernés rend plus critique et attractif un environnement qui s'affiche comme plus collaboratif et apprenant que les autres. S'agissant enfin du troisième axe, la diversité des leviers employés pour susciter « le développement durable de la relève » relève d'une approche plurielle de la performance et, de fait, des combinaisons possibles de compétences y conduisant. Il y a donc dans ce cas une mise en œuvre consciente de la compétence collective, directement reliée à la performance à atteindre, et au rebours d'une certaine *doxa* managériale : les responsables rappellent en effet qu'il est vain de faire de la rétention de talents, et qu'il vaut mieux investir sur les fertilisations croisées et le transfert pendant la période de présence desdits talents. Une telle approche n'est cependant pas sans limite : la responsabilité de transférer son savoir s'exerce en effet en marge des autres tâches ; même si les ressources humaines ne cessent de prodiguer leurs encouragements, il reste délicat pour un producteur de jeu de libérer des experts pour effectuer de

la formation dans le contexte de plannings de livraison tendus. Le cœur du succès ou de l'échec d'un projet reste donc lié à la bonne collaboration de toutes les compétences, et notamment de celles des programmeurs et des artistes, via l'aide des *designers*.

Si ce type d'organisation et de pratiques managériales permet d'entrevoir plus clairement les liens retrouvés et assumés entre compétence collective et performance, bien des questions restent à l'agenda de recherche pour autant. Parmi celles-ci figurent notamment :

- d'abord, le caractère contingent de cette compétence collective identifiée comme facteur de performance. Si celle-ci est manifeste dans les organisations par projet et/ou missionnaires, qu'en est-il des univers d'entreprises plus traditionnels, marqués par la prévalence du modèle de la performance individuelle ? La nature même du travail, qu'il faudrait davantage observer et documenter que dans les exemples et le mini-cas relaté, reste-t-elle un facteur de contingence déterminant ? Le développement très important des modes projets dans la plupart des organisations nous pousserait à en douter, et une hypothèse possible est que même dans ces univers la compétence collective reste facteur de performance, quitte à être clandestine et « émergente », comme Krohmer (2005) l'avait noté ;
- ensuite, la mesure des effets induits par cette compétence collective. Il est hélas très difficile de comparer une même organisation toutes choses égales par ailleurs « avant » et « après » la mise en place de pratiques permettant le développement de compétences collectives. Mais une série de cas au sein d'un secteur d'activité homogène, en limitant les variables de contrôle, permettraient sans doute d'affiner le repérage de ces effets.

4. CONCLUSION

Concept privilégié des dernières années par la recherche francophone en GRH, la compétence collective a finalement été abordée principalement dans cette littérature comme un objet à part, séparable des autres aspects du management, et dans une perspective implicite de performance-processus bien plus que de processus-résultat. De manière finalement symétrique, les spécialistes des résultats que sont les dirigeants et les managers redécouvrent ces dernières années l'importance de la performance-processus, et partant de son ingrédient collectif.

Une vision doublement globale de la compétence collective se fait donc jour au travers de cette exploration : non seulement le rapprochement des travaux francophones et anglophones permet d'élargir le regard, mais en outre le fait de retrouver le lien entre le résultat et le processus redonne une fécondité et un intérêt au concept de compétence collective. Gageons que de futures recherches et expériences permettront d'approfondir une telle perspective.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLUISI, E. A. (1991), "The development of technology for collective training : SIMNET, a case history. Human Factors", *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 33(3), 343-362.
- ALSÈNE E. et PICHAULT F. (2003), « Coordination de l'entreprise et GRH : une nouvelle démarche d'analyse pour des interventions plus efficaces », *Actes du 14^e congrès de l'AGRH*, 20-22 novembre 2003, pp. 57-71.
- ARNAUD, N. (2011), « Du monologue au dialogue. Étude de la transformation communicationnelle d'une organisation », *Revue Française de Gestion*, 210 (37), pp. 15-31.
- BAIRD, L. (1986), *Managing performance*, New-York, John Wiley.
- BANDURA, A. (2000), "Exercise of human agency through collective efficacy", *Current directions in psychological science*, 9(3), 75-78.
- BATAILLE F. (2001), « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, avril-mai-juin, p. 66-81.
- BECHKY, B. (2006), "Gaffers, gofers, and grips : role-based coordination in temporary organizations", *Organization Science*, 17(1): 3-21.
- BIGLEY, G., & ROBERTS, K. (2001), « The Incident Command System: High Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments », *Academy of Management Journal*, vol.44, n°6, pp.1281-1299.
- BITENCOURT C., BONOTTO, F. (2010). "The Emergence of Collective Competence in a Brazilian Petrochemical Company", *Management Revue*, 21(2), 174-192.
- BOREHAM, N. (2004). "A theory of collective competence: challenging the neo-liberal individualisation of performance at work", *British Journal of Educational Studies*, 52(1), 5-17.
- BOURGUIGNON, A. (1996), « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? », p.18-31, in A.-M. Fericelli et B. Sire éd., *Performances et ressources humaines*, Paris, Economica.
- BOUTY I., DRUCKER-GORARD, C., GODÉ, C., LIÈVRE, P., NIZET, J. et PICHAULT, F. « La résolution des problèmes concrets de coordination en situation extrême : essai de synthèse », *Management & Avenir* 1/2011 (n° 41), p. 472-479.
- BUSEMEYER, M. R., & TRAMPUSCH, C. (Eds.) (2012), *The political economy of collective skill formation*. Oxford University Press.

CANNON-BOWERS J. A., E. SALAS, S. A. Converse (1990), "Cognitive psychology and team training : shared mental models in complex systems", *Human Factors Society Bulletin*, 33: 1-4.

CARLO, J., LYYTINEN, K., & BOLAND, J. J. (2012), "Dialectics of collective minding: contradictory appropriations of information technology in a high-risk project", *MIS Quarterly*, 36(4), 1081-A3.

CAROLY S. et CHOLEZ C. (2007), « Compétences individuelles et compétences collectives : regard croisé entre sociologie et ergonomie », pp. 31-45, in Cavestro W., Durieux C. et Monchatre S., *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica.

CAVESTRO W., DURIEUX C. et MONCHATRE S. éd., *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica.

CHÉDOTELE, F. (2004), « Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération », *M@n@gement*, 7 (3), pp. 161-193.

COLIN T. et GRASSER B. (2009), « Les apports d'une lecture en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier », pp. 59-78, in Retour D., Picq T. et Defélix C., *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert.

COLIN T. et GRASSER B. (2009), « Des compétences individuelles à la compétence collective : les apports d'une approche en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier », in Retour D., Picq T. et Defélix C. éd., *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert.

DEFÉLIX C., PICQ T. (2013) De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendue » : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité, *Revue @GRH*, n° 7, 2013/2, p. 41-66.

DEJOUX C. (1998), « Pour une approche transversale de la gestion des compétences », *Gestion 2000*, novembre-décembre, pp. 15-31.

DE MONTMOLLIN M. (1984), *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*. Peter Lang, New York.

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*, 5 (2-1), pp. 225-243.

DUPUICH-RABASSEF. et TRÉPO G. (2002), « Compétences collectives, NTIC et Knowledge Management : la place de la GRH dans la mise en œuvre des outils stratégiques de gestion l'entreprise », *Actes du 13^e congrès de annuel de l'AGRH*, tome 2, pp. 9-21.

FRÉRY F. (2010), « Le management 2.0 ou la fin de l'entreprise ? », *L'Expansion Management Review*, 2010/2, n° 137.

GARDNER, T. M., WRIGHT, P. M., & MOYNIHAN, L. M. (2011), "The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover:

the mediating effect of collective affective commitment", *Personnel psychology*, 64(2), 315-350.

GODÉ, C. (2012), « Développer les compétences collectives à partir des pratiques de retour d'expérience « à chaud » : le cas de l'Equipe de Voltige de l'Armée de l'air », *Revue Française de Gestion*, numéro spécial RFG-AIMS, Vol. 38, N°223, pp. 167-180.

HARGADON, A. B., & BECHKY, B. A. (2006), "When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work", *Organization Science*, 17(4), 484-500.

HARRIS, A. (2011), "System improvement through collective capacity building", *Journal of Educational Administration*, 49(6), 624-636.

HILLER, N. J., DAY, D. V., & VANCE, R. J. (2006), *Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study*. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.

KEEGAN A., TURNER J.-R. (2001), « Quantity versus quality in project-based learning practices », *Management learning*, vol. 32, No. 1, p. 77-98.

KLEIN, K., J. ZIEGERT, A. P. KNIGHT, and Y. XIAO (2006), "Dynamic delegation: shares, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams", *Administrative Science Quarterly*, 51: 590-622.

KROHMER C. (2005), *Vers le management des compétences collectives : propositions pour le repérage et la mise en œuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie*, thèse de doctorat de l'Université Pierre Mendès France, Grenoble, décembre.

KROHMER C. et RETOUR D. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 2006, pp. 149-183.

LE BOTERF G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Les Editions d'Organisation.

LOUFRANI-FEDIDA S., « Les acteurs du management des compétences dans les organisations par projets », *Management & Avenir* 8/ 2012 (n° 58), p. 14-32.

MACKE J., SARATE J. A. R., & VALLEJOS R. V. (2010), "Collective Competence and Social Capital Analysis in Collaborative Networks", *Journal of Systemics, Cybernetics & Informatics*, 8(3).

MÉRINDOL V., ROUBY E., VERSAILLES D. et THOMAS C. (2009), « Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse », *Management et avenir*, 2009/5, n°25, pp. 315 – 334.

MICHAUX V. (2005), « Compétences collectives et haute performance : apports théoriques et enjeux opérationnels », *Revue de gestion des ressources humaines*, 58, pp. 45-65.

- MICHAUX V. (2008), « Les différentes formes de compétences collectives et leur rôle indispensable dans la performance des activités complexes », in Dupuich-Rabasse F. (éd), *Management et gestion des compétences*, Paris, L'Harmattan, pp. 12-29.
- MORIN E., SAVOIE E. et BEAUDIN G. (1994), *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Paris, Gaëtan Morin Editeur, 158 p.
- PEMARTIN D., (1999), *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?*, Caen, EMS, 128 p.
- RICHEBÉ N. (2007), « La fabrique des compétences collectives : agencements, ressources et coopérations », pp. 46-60, in Cavestro W., Durieux C. et Monchatre S., *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica.
- ROGALSKI, J., PLAT, M., & ANTOLIN-GLENN, P. (2002), « Training for collective competence in rare and unpredictable situations », in Nicholas Boreham, Renan Samurcay, and Martin Fischer (eds), *Work process knowledge*, London, England: Routledge, pp.134-147.
- RUUSKA, I., & TEIGLAND, R. (2009), "Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public-private partnerships—A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative", *International Journal of Project Management*, 27(4), 323-334.
- SHAIKEN, H. (1998), "Experience and the collective nature of skill", *Cognition and communication at work*, Chapter 12, 279.
- THIÉTART R.-A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 4^e édition, 656 p.
- TOMPKINS, T. C. (1995), "Role of diffusion in collective learning", *International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 69-85.
- TURNBULL, D. (1993), "The ad hoc collective work of building gothic cathedrals with templates, string, and geometry", *Science, Technology & Human Values*, 18(3), 315-340.
- WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, London, Sage Publications.
- WEICK, K. E., SUTCLIFFE, K. M., & OBSTFELD, D. (2008), "Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness", *Crisis management*, 3, 81-123.
- WITORSKI, R. (1997), *Analyse du travail et production de compétences collectives*, L'Harmattan, Action et Savoir.