



**HAL**  
open science

## Coopération dans l'entreprise et compétence collective

Erwan Boutigny

► **To cite this version:**

Erwan Boutigny. Coopération dans l'entreprise et compétence collective. XVème congrès de l'AGRH, Sep 2004, Montréal, Canada. hal-02326410

**HAL Id: hal-02326410**

**<https://normandie-univ.hal.science/hal-02326410>**

Submitted on 10 Jan 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# COOPÉRATION DANS L'ENTREPRISE ET COMPÉTENCE COLLECTIVE

Erwan Boutigny<sup>1</sup>

---

## RÉSUMÉ

*Si la compétence individuelle fait l'objet de nombreuses recherches en sciences de gestion, la compétence collective reste une notion fréquemment éludée. Pourtant, la multiplication des situations de travail collectif réunissant des compétences hétérogènes (groupe projet, équipe de travail, groupe autonome, etc.) suscite de nombreuses réflexions sur l'évaluation de leurs performances. La mise en place (désormais officielle) de la coopération entre les salariés se heurte à certains dysfonctionnements qui traduisent le manque de connaissances sur les mécanismes structurant les collectifs de travail puisque rien ne permet d'affirmer qu'il suffit de créer une équipe pour qu'elle soit collectivement compétente. Un travail nécessaire pour comprendre les mécanismes de la compétence collective est donc primordial pour les praticiens comme les gestionnaires. L'objectif de cet article est en premier lieu de montrer que la coopération dans l'entreprise est un artefact non stable dans le temps ; il s'agit d'un processus dynamique. D'autre part, derrière la compétence collective susceptible d'émerger d'un collectif se cachent des mécanismes complexes encore sous-estimés.*

**Mots-clés :** *compétence collective, coopération, transversalité, équipe projet, groupe de travail, compétence organisationnelle.*

---

## INTRODUCTION

Les recherches en gestion portant sur le concept de coopération intra-organisationnelle sont encore assez rares. Pourtant le rôle de la coopération devient de plus en plus important du fait des pratiques transversales ou par

---

<sup>1</sup> Jeune chercheur, CIME, Institut d'administration des entreprises (IAE), ATER à l'Université du Havre. Courriel : [boutignyerwan@wanadoo.fr](mailto:boutignyerwan@wanadoo.fr)

projet. Ces modes d'organisation reposent sur la capacité à faire travailler ensemble des acteurs aux compétences différentes et issus de métiers ou fonctions distincts. Si les auteurs et les praticiens valorisent la compétence individuelle à l'aide de nombreux outils, la compétence collective résultant d'une coopération est très rarement constatée et mesurée.

Nous rappellerons dans un premier temps que le concept de coopération est une notion peu explorée et mal balisée

(1). Une confusion sémantique apparaît fréquemment dans le discours des praticiens et des gestionnaires pour caractériser un collectif à l'intérieur des frontières de l'organisation. D'autre part, nous insisterons sur le fait qu'un collectif de travail n'est pas un phénomène stable et qu'il se forme, se transforme et connaît différents stades organisationnels. Nous nous attacherons ensuite à mieux comprendre la notion de compétence collective (2). Dans le cadre de la coopération, les travaux de Weick (*collective mind*) et ceux de Bartel et Saavedra (*collective mood*) nous semblent pertinents pour appréhender les variables qui améliorent la capacité à coopérer des individus. Nous soulignerons également le caractère ambigu de l'autonomie dans les situations de travail.

## 1. LA COOPÉRATION

Il n'existe pas réellement de consensus sur une définition précise de la coopération. Si l'on prend l'origine étymologique du terme (*co-operare*), on comprend aisément le sens originel de la notion : il s'agit de travailler ensemble, d'agir conjointement pour aboutir à une fin. Cependant, cette simple définition souffre d'une certaine proximité avec d'autres notions, comme celle de « collaboration » par exemple, ce qui explique une certaine confusion qui règne dans les recherches concernant les formes de coopération dans l'entreprise. Dès lors, un travail est nécessaire pour mieux appréhender la notion de coopération.

### - Définition de la coopération : une approche processuelle

Pour Smith et Carroll (1995), la coopération est un processus par lequel des individus, des groupes ou des organisations entrent en relations et travaillent ensemble dans un but commun. Cette définition met l'accent sur la capacité reconnue à la coopération d'être un processus<sup>2</sup>. Étant définie comme un processus, elle va donc se transformer et évoluer en différents stades.

---

<sup>2</sup> Van de Ven (1992) définit la notion de processus de trois façons. Ce peut être :  
- une logique qui explique une relation causale entre des variables dépendantes et indépendantes ;

Cerisier (1999) va tout d'abord distinguer la coopération de la collaboration. Il définit la coopération comme une organisation collective du travail dans laquelle la tâche à satisfaire est fragmentée en sous-tâches, chacune de ces sous-tâches est ensuite affectée à un acteur, soit selon une distribution parfaitement horizontale dans laquelle tâches et acteurs sont équivalents, soit selon une logique d'attribution en fonction des compétences particulières de chacun. La collaboration s'entend en revanche par « une situation de travail collectif dans laquelle tâche et but sont communs. Tous les acteurs travaillent sur les mêmes points. » Cette distinction conceptuelle repose sur la nature des opérations et la répartition des tâches. D'après cette distinction, un collectif de travail va relever partiellement d'une logique de coopération et d'une logique de collaboration. Au-delà de cette dichotomie entre coopération et collaboration, différents travaux ont cherché à dresser une typologie des différentes formes de coopération au sein des organisations.

#### - Différentes typologies

La coopération dans l'entreprise n'est pas en soi un phénomène nouveau. La coopération entre individus est aussi ancienne que l'activité humaine. Dameron (2000) précise que la coopération est abordée dans les écrits de Taylor. Elle est à la base de toute organisation de l'entreprise dans la mesure où il est impossible pour un individu de réaliser un produit dans son ensemble. Dameron (2000) distingue deux formes de coopération en fonction du lien identitaire réunissant différents individus aux compétences hétérogènes. La coopération *complémentaire* est la conséquence de la division économique du travail, où les individus appartenant à une même organisation doivent mettre en commun leurs savoirs pour faire fonctionner la structure. L'échange coopératif se base sur un jeu « donnant-donnant », de complémentarité entre les compétences de chacun et entre l'entreprise ; l'individu accepte de coopérer en contrepartie d'une rétribution financière. Il s'agit là d'une coopération officielle et rationnelle. Cependant, le calcul n'est pas suffisant pour expliquer la coopération. Celle-ci peut également dépendre d'une logique *communautaire*. Suivant les travaux du courant des Relations humaines (Mayo, 1933), la coopération s'explique également par le sentiment d'appartenance et de reconnaissance de l'individu au sein d'un collectif informel. La coopération est motivée par un phénomène d'identification sociale au

---

- une catégorie de concepts ou de variables qui font référence aux actions individuelles ou organisationnelles ;

- une suite d'évènements qui décrit comment les situations évoluent avec le temps.

Cette troisième définition est particulièrement pertinente pour comprendre la coopération en tant de processus.

sein d'un réseau, dont les interactions fréquentes constituent le centre névralgique des phénomènes coopératifs et dont l'objectif est partagé (Ouchi, 1980).

Ayant une approche cognitive, Cohendet, Créplet et Dupouët (2003) dressent une typologie des collectifs de travail en fonction du mode d'apprentissage. Ils abordent la notion de coopération au travers des communautés de pratiques et épistémiques et soulignent que Argyris et Schön (1978) omettent d'analyser les maillons intermédiaires de l'organisation dans le processus de circulation des connaissances et proposent une typologie des collectifs et des connaissances s'y rattachant. Même si Argyris et Schön (1978) parlent de *small society* pour décrire le niveau collectif intermédiaire entre l'individu et l'organisation, ils ne développent pas ce maillon important qui permet de passer de l'individuel à l'organisationnel. Cohendet *et al.* (2003) mettent en évidence quatre types de collectifs, de *communautés*, que l'on peut regrouper en deux familles : les groupes hiérarchiques et les groupes autonomes.

Les groupes hiérarchiques : Les groupes fonctionnels : ce sont des éléments d'analyse qui sont traditionnellement à la base de la conception classique des entreprises, avec des services spécialisés par fonction. Le principal mode d'apprentissage correspond au mode d'application des règles préalablement acquises lors de la formation à la discipline concernée. La règle de recrutement se fonde sur la reconnaissance par l'entreprise d'un diplôme ou d'une compétence particulière dans le domaine et le collectif n'a pas pour ambition de créer de nouvelles connaissances pendant son fonctionnement.

- L'équipe : elle se compose d'individus hétérogènes, ayant des compétences distinctes qu'ils doivent partager avec les autres membres de l'équipe. La tâche est commune à l'ensemble du groupe et les membres sont recrutés par le responsable de l'équipe. L'apprentissage se fait essentiellement par interaction, par échange d'information puisqu'il est nécessaire que les individus intègrent une partie des compétences d'autrui, ne serait-ce que pour s'imprégner de leurs contraintes sur la mission confiée.

Les communautés autonomes :

- La communauté de pratique : concept introduit dans le début des années quatre-vingt-dix par Lave et Wenger (1991) et Brown et Duguid (1991), la communauté de pratique rapproche deux concepts importants : la pratique et la communauté. Pour Wenger (1998), le concept de pratique inclut le champ de l'explicite (langage, outils, documents, procédures et normes que les différentes pratiques explicitent) et le domaine de l'implicite (relations

implicites, conventions). Wenger (1998) définit donc l'appartenance à une communauté de pratique comme le résultat d'un engagement des individus dans des actions dont ils négocient le sens avec les uns et les autres. Toutefois, Chanal (2000) souligne que Wenger se contente de définir très fréquemment le concept de communauté de pratique par ce qu'il n'est pas : ce n'est ni un groupe, ni une équipe, ni un réseau<sup>3</sup>. Il s'agit d'une organisation autonome (auto-organisation) permettant aux individus de mettre en valeur leurs compétences dans une même pratique. Pour Dibiaggio (1998), la communauté de pratique permet aux individus une acquisition collective de connaissance, permettant de mieux traiter les événements de l'environnement<sup>4</sup>. Ce but est atteint lors de l'échange d'un répertoire commun de ressources.

- La communauté épistémique : elle se définit comme un groupe de représentants partageant un objectif cognitif commun de création de connaissances et une structure commune permettant une compréhension partagée (Cohendet *et al*, 1998). La communauté épistémique est structurée autour d'un but à atteindre et d'une autorité procédurale fixée par elle-même. Le sentiment identitaire n'est pas aussi fort que dans une communauté de pratique puisque les connaissances au sein de cette communauté sont avant tout explicites et internes à la communauté. La principale différence entre ces deux logiques réside dans des modes d'apprentissage différents. Puisqu'il s'agit de situations de travail différentes, le type d'apprentissage va différer selon le stade coopératif.

## 2 DE LA NOTION DE COMPÉTENCE COLLECTIVE

Les compétences sont le plus fréquemment appréhendées au niveau individuel. Les individus sont dotés d'aptitudes, de savoirs et développent leur expérience. Les compétences collectives sont en revanche plus complexes à analyser. Elles se développent par l'apprentissage individuel et en petits groupes.

Comme le soulignent Amherdt, Dupuich-Rabasse, Emery et Giaque (2000), la notion de compétence collective est issue de la rencontre de deux concepts :

- celui de collectif de travail, soit avec une dimension restreinte (groupe de travail ou équipe), soit avec une dimension plus élargie où le collectif désigne

---

<sup>3</sup> Cependant, Wenger (1998) admet la multi-appartenance de l'individu à plusieurs communautés. Ainsi, une équipe projet, où l'interrelation des compétences est forte, peut dans certains cas être considérée comme une communauté de pratique.

<sup>4</sup> Il est intéressant de souligner que cette capacité d'interprétation collective n'est pas très éloignée de la conception de *sense-making* de Weick (1995) : créer, inventer, mettre en scène des interprétations sur une réalité vécue.

plusieurs individus qui collaborent à la poursuite d'objectifs communs sous la direction d'un leadership (Schein, 1971) ;  
- et celui de compétence, notion chargée de suppléer les incomplétudes du concept de qualification.

Si l'on a vu précédemment que l'idée de collectif de travail est consubstantielle aux premiers travaux théoriques sur le management et l'organisation, le concept de compétence est relativement récent, *a fortiori*, lorsque l'on aborde la dimension collective de l'artefact. L'organisation constitue le lien entre la compétence individuelle et la compétence collective. Même individuelle, la compétence s'inscrit indiscutablement dans une perspective organisationnelle plus large que le simple périmètre de travail d'un individu. Elle relève non seulement de la capacité d'un acteur à résoudre une situation de travail particulièrement complexe, mais incidemment de l'aptitude de l'organisation à favoriser cette construction.

### 2.1. Au-delà de la traditionnelle définition

Beillerot (1991) constate qu'il existe des compétences et des savoirs qu'aucun n'aurait pu détenir, ni inventer ou construire seul. Cette capacité résulte d'un processus dynamique de synergie de compétences individuelles, aboutissant à un résultat supérieur à la simple addition de compétences individuelles. Dans la plupart des travaux consacrés à la compétence collective (CC), elle est donc *de facto* définie comme un « tout représentant plus que la somme des parties. » Bataille (1999) la décrit comme la capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assurée par chacun de ses membres isolés.

LeBoterf (1997) souligne que la CC émerge à partir de la coopération et de la synergie existant entre les compétences individuelles, il s'agit bien d'une valeur ajoutée et non d'une somme : « elle ne résulte pas de la liste des compétences individuelles, elle suppose pour émerger des règles ou des conditions qui vont créer des combinaisons pertinentes de compétences » (p.249). Selon lui, la synergie qui peut s'opérer grâce aux compétences individuelles s'apparente à l'alchimie existante dans la construction d'une phrase. La compétence collective émerge des articulations et des interactions entre les compétences individuelles tout comme le sens d'un texte émerge des phrases construites avec des mots. Pour parvenir à cette alchimie, Cohen et Bailey (1997) proposent un cadre heuristique (*voir figure 1*) avec les principales variables affectant l'efficacité et la performance d'un collectif de travail. Certains travaux notamment ceux de Weick et de Bartel et Saavedra sont pertinents pour comprendre plus en détail les mécanismes de la

coopération. Nous présenterons également les apports de la théorie des conflits pour expliquer l'émergence d'une compétence collective au sein d'un groupe.

## 2.2. L'approche cognitive ou le *collective mind*

Introduite par Weick et Roberts au début des années 1990, la notion de *collective mind* a été analysée au travers de plusieurs études concernant notamment des accidents (Weick, 1990 ; Weick 1993 ; Weick et Roberts, 1993). Ayant une approche cognitive, ils analysent les causes de dysfonctionnements aboutissant aux accidents et recherchent les paramètres nécessaires pour favoriser le *collective mind* et ainsi éviter les risques d'accidents.

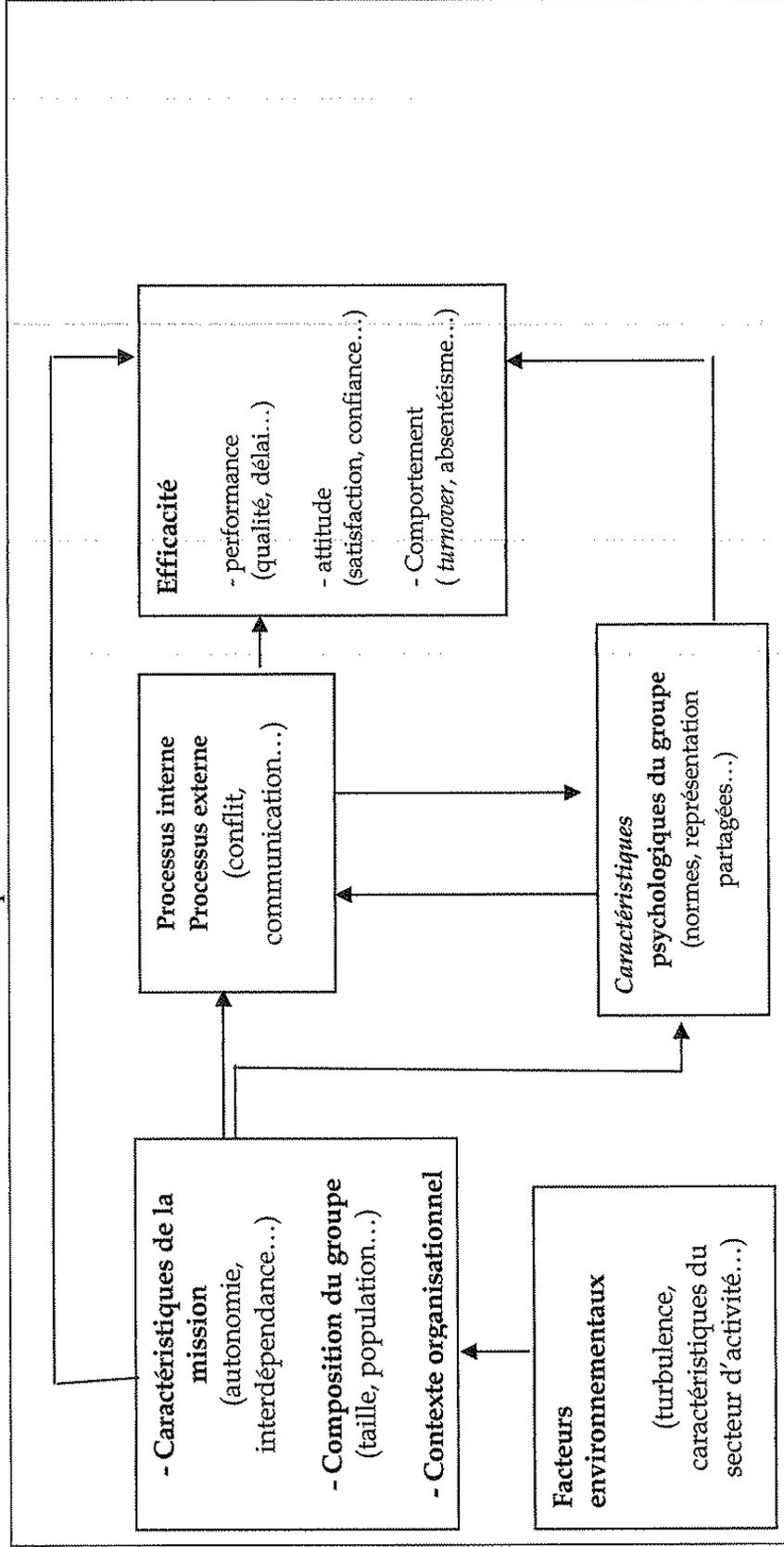
Pour Weick (1993), l'individu est au centre d'un système et construit ses actions (*contributions*) en analysant les actions des autres (*representations*) et les relie avec le système (*subordinations*). C'est donc sur le plan de l'étude des interactions que se situe la problématique de Weick (Koenig, 1996). Weick (1993) souligne que peu de recherches portent sur les processus mentaux collectifs ont été menées. Comme le note Koenig (1996), Weick ne s'intéresse pas aux organisations ne tant que telles mais plutôt à des « systèmes d'actions collectives ». Si le comportement n'est que le point de départ d'une recherche, celle-ci devra davantage s'intéresser à la psychologie individuelle et collective puisque la problématique centrale de Weick est de comprendre comment les individus parviennent à réduire l'équivocité<sup>5</sup> des situations. Weick et Roberts (1993) définissent le *collective mind* comme un ensemble d'interrelations conscientes entre différents acteurs appartenant un système organisé<sup>6</sup>. Le terme *collective* ne signifie pas que les individus appartiennent à une équipe ou un groupe de travail. Il renvoie aux individus qui agissent comme s'ils formaient un groupe.

---

<sup>5</sup> Weick (1995) distingue clairement l'équivocité de l'incertitude : l'incertitude découle d'un manque d'informations alors que l'équivocité est provoquée par un trop grand nombre d'interprétations que l'individu peut imaginer d'une situation.

<sup>6</sup> Weick étudie le *collective mind* dans des secteurs d'activités à haut risque qui exigent une fiabilité opérationnelle continue. Ce sont les secteurs pour lesquels le « zéro erreur » est indispensable et où les conséquences de la moindre erreur aboutissent à une catastrophe (transport aérien, intervention de pompiers). Ce contexte assez spécifique attire la critique de la reproduction de la théorie du *collective mind* dans les milieux industriels classique. Ainsi, Sanderland et Stablein (1987) parlent d'*incertitude fascinante* pour caractériser l'existence d'un *collective mind*, même s'ils reconnaissent la valeur heuristique du concept.

Figure 1 :  
Efficacité et performance d'un collectif de travail



Source: Cohen S.G. & Bailey D.E., « What makes teams work : group effectiveness research from the shop floor to the executive suite », *Journal of Management*, vol. 23, n°3, p.244

### 2.3. L'approche behavioriste ou le *collective mood*

Pour Bartel et Saavedra (2000), il est nécessaire de prendre en compte certaines caractéristiques comportementales pour comprendre la structuration et le fonctionnement d'un groupe. L'humeur du groupe en est une très importante. Les deux chercheurs soulignent le manque de recherches concernant l'humeur (*mood*) dès lors que l'on analyse le fonctionnement d'un groupe. Plus précisément, ils constatent que peu de travaux ont cherché à établir une échelle détaillant les différents niveaux de l'humeur individuelle et sa répercussion sur l'humeur collective du groupe. Pour eux, le contexte du groupe est primordial pour analyser les caractéristiques qui vont influencer la formation au sein des individus d'un *collective mood*. Pour Hackman (1992), la coordination des actions au sein d'un groupe est meilleure dès que les individus synchronisent leurs comportements, leurs pensées et leurs sentiments. Cette synchronisation se déroule dans un contexte particulier qui fournit au groupe un substrat pour son fonctionnement. Pour Barsade et Gibson (1998), l'humeur<sup>1</sup> du groupe constitue un filtre au travers duquel les individus perçoivent leurs fonctions

Faisant référence aux travaux de Larsen et Diener (1992), ils ont utilisé leur modèle à deux dimensions : l'intensité de l'activité et le degré de plaisir suscité par cette activité. Ils distinguent huit catégories d'humeurs individuelles ( voir figure 2). Cette humeur individuelle sera exprimée par l'individu, par son attitude, ses gestes ou son langage qu'un observateur pourra détecter.

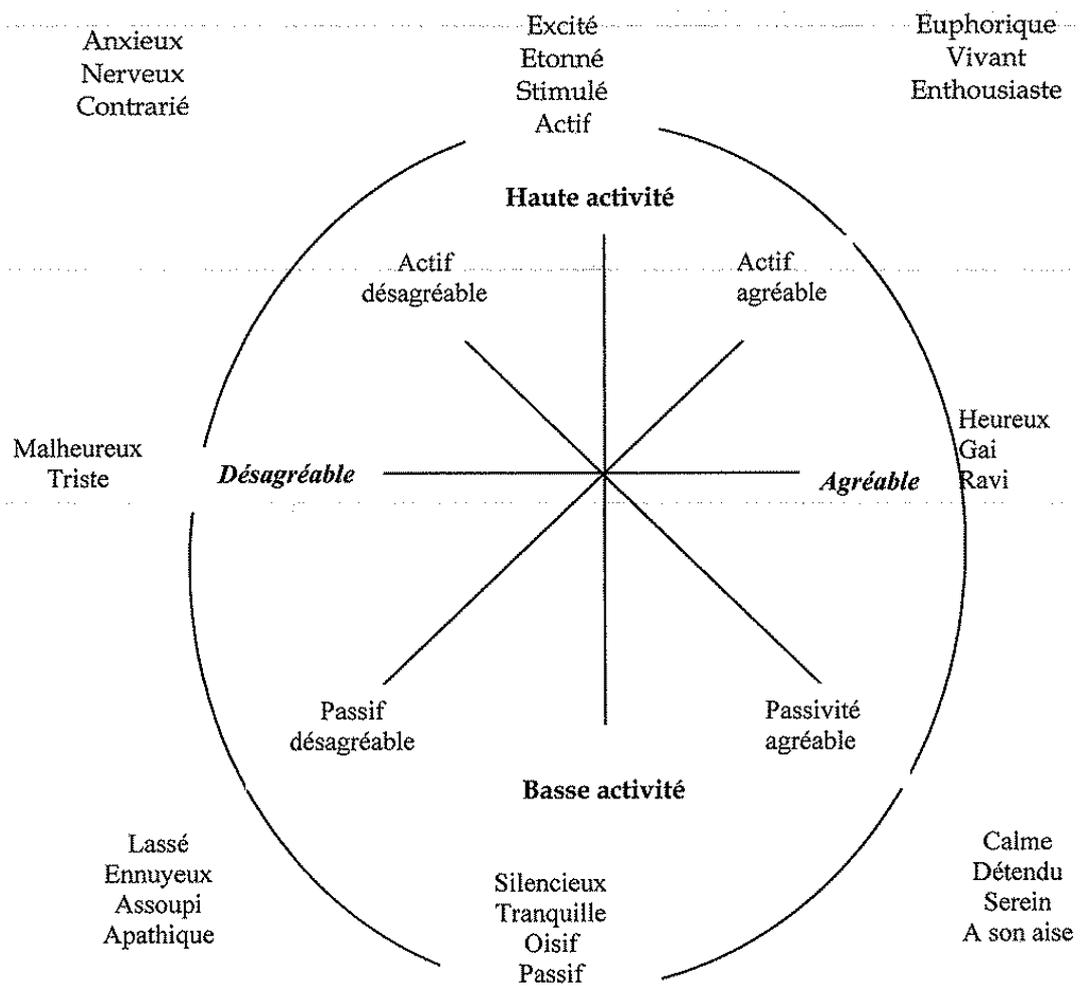
### 2.4 Le conflit comme catalyseur d'une compétence collective

Comme le souligne Jehn (1997), le conflit a longtemps été considéré comme nuisible à la survie et à la performance d'un collectif de travail (March et Simon, 1958 ; Blake et Mouton, 1994) et devait ainsi être évité ou aussitôt résolu. Or, quelques travaux soulignent les avantages de l'existence de conflits au sein d'une équipe ou d'un groupe (Tjosvold, 1991 ; Jehn, 1994, 1995, 1997 ; Pelled, 1996 ; Jehn et Chatman, 2000).

---

<sup>1</sup> Frijda (1993) distingue très clairement le terme « mood » du terme « emotion ». L'émotion est un brève réaction face à un événement ou à une personne alors que l'humeur du groupe est un phénomène durable dans le temps.

Figure 2 : Modèle de Larsen et Diener (1992)



Source : Bartel et Saavedra (2000), « The collective construction of work group mood », Administrative Science Quarterly, volume 45, n°2, p.197-213.

Si les travaux sur les conflits les ont pendant longtemps assimilés à des pertes de temps et à des causes d'inefficacité pour la performance du collectif, c'est notamment à cause du cadre d'analyse, celui-ci étant axé sur des groupes dont les membres avaient des buts opposés (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990). Très peu de recherches ont concerné des groupes dans lesquels les individus étaient en harmonie sur les objectifs individuels et collectifs.

Les récents travaux sur le rôle du conflit au sein d'un collectif montrent qu'il est pertinent de prendre en compte certains attributs classiques (essentiellement démographiques : âge, sexe, ancienneté dans l'entreprise...) pour comprendre et évaluer les différences de point de vue entre des individus rassemblés dans un collectif de travail (Pelled, 1996). L'approche par les conflits met en exergue deux grandes catégories de conflits ayant des impacts différents sur la performance des équipes de travail. Selon le cas, certains seront à éviter (ou à maîtriser le plus rapidement) ou au contraire, à encourager.

- Le conflit d'ordre relationnel : sont inclus dans cette catégorie, les conflits personnels et émotionnels. La colère, l'appréhension ou la peur d'être jugé par autrui sont des sources de conflits relationnels. Pour Jehn et Chatman (2001), il n'y a pas de corrélation entre l'importance de ce type de conflits et le niveau de performance. Toutefois, Jehn (1997) précise qu'il peut y avoir des *émotions négatives* ayant pour conséquence, si elles sont trop importantes<sup>1</sup>, de faire perdre du temps au groupe. Pour Evan (1965) et Wall et Nolan (1986), les conflits relationnels ont un mauvais impact sur la performance du groupe et la satisfaction des acteurs. En effet, ceux-ci vont fournir des efforts supplémentaires pour réduire les tensions et construire une cohésion (parfois artificielle) de groupe.
- Le conflit d'ordre processuel : il s'agit des différences de point de vue sur la manière et les moyens nécessaires pour réaliser une mission ou une tâche. Le lien de causalité entre l'existence de ce type de conflit et la performance n'est pas explicitement exprimé dans les travaux de Jehn (1995 ; 1997). Il est seulement précisé « qu'un niveau modéré de conflit de *process* est constructif puisque ces conflits stimulent les échanges et les discussions, ce qui est toujours bénéfique pour le groupe puisqu'un groupe sans conflit de tâches peut passer à côté d'idées novatrices. En revanche, des conflits de *process* fréquents peuvent nuire à l'accomplissement des tâches (...) mais malgré les

---

<sup>1</sup> Il peut exister des tensions personnelles imperceptibles que les acteurs vont chercher à ne pas amplifier en évitant toute relation. Suivant le degré de ces tensions négatives latentes, elles peuvent bloquer tout travail collectif jusqu'à ce qu'elles se manifestent.

effets négatifs de ce genre de conflit, ils sont parfois nécessaires et permettent même de renforcer la productivité du groupe » (Jehn, 1997, p. 530). Ces conflits émergent lorsque les membres d'une équipe doivent prendre une décision importante ou proposer différentes idées, opinions, qu'ils examinent, discutent, comparent et ajustent.

## 2.5. Le paradoxe de l'autonomie

Compte tenu de l'orientation des discours des praticiens sur les avantages de l'autonomie, il nous a paru intéressant d'intégrer dans notre recherche les travaux relatifs à la notion d'autonomie. Les travaux qui font référence à l'autonomie d'un collectif de travail se limitent bien souvent à analyser l'autonomie du groupe par rapport à l'organisation qui l'accueille. Notre recherche confirme le constat observé par Langfred (2000) : il remarque le manque de travaux qui envisage l'autonomie comme bidimensionnelle : l'autonomie du groupe et l'autonomie de l'individu dans le groupe. Un groupe peut avoir une grande marge de liberté pour mener la mission qui lui est donnée, mais les membres du groupe peuvent très bien n'avoir aucune liberté quant à leurs tâches au sein du groupe.

Si les recherches concernant d'une part les relations entre le niveau d'autonomie du groupe et sa performance (Adler et Cole, 1993 ; Barker 1993) et d'autre part, l'autonomie d'un individu et sa performance et sa satisfaction (Deci et Ryan, 1987 ; Hackman 1983) sont abondantes, très peu de recherches ont une approche duale de l'autonomie. On peut expliquer cette insuffisance par un certain manque de précision concernant la définition d'équipe autonome. Ainsi, la définition proposée par Wellins *et al.* (1990) se caractérise par une faible autonomie individuelle alors que pour Hackmans (1992) une équipe autonome se définit comme jouissant d'une grande liberté d'initiative individuelle.

D'après Langfred (2000), les tensions entre ces deux formes d'autonomies influencent l'efficacité du groupe (*voir figure 3*). Dans le même esprit, Manz (1993) parle de « paradoxe » en analysant ces deux formes d'autonomie et Markham et Markham (1995) soulignent qu'il est difficile de mettre en place simultanément dans le même collectif une autonomie au niveau individuel et au niveau du groupe. De plus, au niveau individuel - dans une moindre mesure au niveau collectif - il semble très délicat de définir un niveau d'autonomie adéquate entre une autonomie qui libère et une autonomie dysfonctionnelle.

**Figure 3 :Autonomie et groupe de travail**

Autonomie du groupe vis à vis de l'entreprise	Autonomie de l'individu dans le groupe	Caractéristiques
Faible	Faible	Interdépendance élevée entre le groupe et l'entreprise et/ou les autres groupes  Très peu d'incertitudes
Forte	Faible	Equipe de travail traditionnelle
Faible	Forte	La mission du groupe est plus importante que la manière dont il l'atteint  Collectif fréquemment observé dans l'industrie
Forte	Forte	Forme de travail assez peu commune  Réservée pour favoriser la créativité  Industrie pharmaceutique, haute technologie, activité avec beaucoup d'incertitudes

Source : d'après Langfred, 2000

#### CONCLUSION

Il ne suffit pas de réunir des compétences individuelles hétérogènes adaptées pour la mission confiée au collectif ; il faut que celui-ci parvienne à mobiliser cette compétence. La compétence collective est la résultante de plusieurs mécanismes complexes : gestion de la diversité de compétences, des identités, des conflits, des connaissances. Ces mécanismes principalement d'ordre relationnel sont à analyser

pour mieux comprendre la production de compétence collective. Cette recherche a pour objet d'appréhender cette notion au travers la notion de coopération. L'intérêt de ce travail est important : devant le développement des pratiques salariales collectives, il est nécessaire de comprendre les mécanismes qui régissent la dynamique d'un collectif de travail<sup>2</sup>. Une des questions au cœur de cette problématique est notamment de savoir si la compétence collective résulte d'un élargissement ou d'un approfondissement des compétences individuelles.

Actuellement, la phase de traitement des données est en cours et une partie des observations continue. Les premiers résultats montrent que la coopération s'articule autour de plusieurs niveaux. Le concept est donc protéiforme et suivant la logique suivie (collaboration ou coopération), les enjeux ne sont pas les mêmes. Quel que soit le design du collectif, les conséquences en ce qui concerne l'apprentissage, la connaissance, l'élargissement ou l'approfondissement des compétences individuelles ne seront pas identiques. On peut ainsi s'interroger pour savoir si le développement d'une compétence collective ne se fait pas au détriment des compétences individuelles. Devant l'engouement pour le travail collectif et la mode pour la gestion de projet, les impacts des interactions entre individus et les échanges de connaissances qui en résultent doivent être étudiés en profondeur.

#### RÉFÉRENCES

- Adler P.S et R.E. Cole.** 1993. « Designed for learning : a tale of two auto plants », *Sloan Management Review*, vol. 24, n°3, p.85-94.
- Amherdt C.H., F. Dupuich-Rabasse Y. Emery et D. Giauque** 2000. *Compétences collectives dans les organisations*, sous la dir., Presse de l'Université de Laval, Québec.
- Barker J.R.** 1993. « Tightening the iron cage : concertive control in self-managing teams » *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n°3, p.408-437.
- Barsade S.G. et D.E. Gibson.** 1998. Group emotion : a view from top and bottom, in *Research in managing group and teams*, M.A.Neale et E.A. Mannix, Jai Press, Stamford, p.81-102.
- Bartel C.A. et R. Saavedra.** 2000. « The collective construction of work group moods », *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n°2, p.197-213.
- Bataille F.** 1999. « Compétence collective et management des équipes opérationnelles », *Thèse de doctorat*, Université de Caen.
- Beillerot J.** 1991. « Les compétences et la question des savoirs », *Cahiers pédagogiques*, n°297, Paris, p.40-41.
- Deci E.L. et R.M. Ryan.** 1987. « The support of autonomy and the control of behavior », *Journal of personality and social psychology*, vol. 53, n°6, p.1024-1037.

---

<sup>2</sup> Les différentes approches mobilisées pour comprendre ces mécanismes sont résumées en annexe.

- Eisenhardt K.** et **C. Schoonhoven.** 1990. « Organizational growth : linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, p. 504-529.
- Evan W.** 1965. « Conflict and performance in R&D organizations », *Industrial Management Review*, vol.7, p.37-46.
- Evrard Y., B. Pras et B. Roux.** 1993. *Market. Etude de marché et recherche en marketing. Fondement et méthodes*, Nathan, Paris.
- Fraisse P.** 1963. La méthode expérimentale, in *Traité de psychologie expérimentale*, P. Fraisse et J. Piaget, PUF, Paris.
- Girin J.** 1990. « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théories et de méthodes », in *Epistémologie en sciences de gestion*, coordonné par A.C. Martinet, Economica, Paris
- Hackman J.R.** 1992. « Group influence on individuals in organization », in *Handbook of industrial and organizational psychology*, M.D. Dunette et L.M. Hough Consulting Psychology Press, Palo Alto, p.199-267.
- Jehn K.A.** et **J.A.Chatman.** 2001. « The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance », *International Journal of Conflict Management*, vol. 11, p. 56-73.
- Jehn K.A.** 1997. « A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 530-557.
- Koenig G.** 1996. « Karl E. Weick », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 62-78.
- Langfred C.W.** 2000. « The paradox of self management : individual and group autonomy in works group », *Journal of organization behavior*, vol. 21, n°5, p. 563.
- Larsen R.J** and **E.E. Diener.** 1992. « Promises and problems with the circumplex model of emotion », in *Review of personality and social psychology: Emotion and social behavior*, M.S. Clark, 114, p. 25-59.
- LeBoterf G.** 1997. *De la compétence à la navigation professionnelle*, Ed. D'Organisation, Paris, 295p.
- Manz C.C.** 1993. « The illusion of self-management team : using teams to disempower », in *Business without bosses*, C.C. Manz Wiley, New York.
- March J.G.** et **H. Simon.** 1958. *Organization*, Wiley, New York.
- Markham S.E.** et **I.S. Markham.** 1995. « Self management and self leadership re-examined : a level of analysis perspective », *Leadership Quarterly*, vol. 6, p. 343-359.
- Pelled L.H.** 1996. « Demographic diversity, conflict and work group outcomes : an intervening process theory », *Organization Science*, vol. 6, p. 615-631.
- Sanderland L.E.** et **R.E Stablein.** 1987 « The concept of organization mind », *Research in the Sociology of Organization*, vol 5, p.150.
- Schein E.** 1971. *Psychologie et organisation*, Éditions Homme et Technique, Paris.
- Smith, Carol** et **Ashford.** 1995. « Intra and inter-organizational cooperation : toward a research agenda », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°1, p.7-23.

**Tjosvold D.** 1991. « Rights and responsibilities of dissent : cooperative conflict », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 4, p.13-23.

**Wall V. et L. Nolan.** 1986. « Perceptions of inequity, satisfaction and conflict in task-oriented groups », *Human Relations*, vol.39, p. 1033-1052.

**Waller M., J. Conte, C. Gibson et M. Carpenter.** 2001. « The effect of individual perceptions of deadlines on team performance », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 4, 586-600.

**Wellins et al.** 1990. *Self directed teams : a study of current practice*, DDI, Pittsburgh.

## Annexe

### Synthèse des différentes approches de la compétence collective

La compétence collective vue sous l'angle...	Auteurs	Réflexions
cognitif : <i>collective mind</i>	Weick (1993) Roberts (1993)	Analysent les interactions entre les acteurs d'un système organisé et les moyens pour les individus de réduire l'équivocité des situations.
behavioriste : <i>collective mood</i>	Hackman (1992), Larsen et Diener (1992) Bartel et Saavedra (2000),	Soulignent l'intérêt de prendre en compte des variables comportementales pour comprendre la structuration d'un groupe.
de la théorie des conflits	Tjosvold (1991) Jehn (1994, 1995, 1997) Pelled (1996)	Dressent une typologie des conflits au sein d'un groupe restreint.
de l'autonomie individuelle et collective	Manz (1993) Markham et Markham (1995) Langfred (2000)	S'interrogent sur l'impact de l'autonomie bi-dimensionnelle sur la performance du groupe.

