

LA COMPÉTENCE COLLECTIVE ET LES CAPACITÉS DYNAMIQUES DE LA FIRME : RAPPORTS THÉORIQUES ET APPLICATIONS MANAGÉRIALES

Hemza GUERNOUB*
Ibrahim Azzedine KERKOUB**

Received: 09/04/2019 / **Accepted :** 19/12/2019 / **Published :** 09/03/2020
Corresponding authors : hamzaguernoub@gmail.com

RÉSUMÉ

Ce travail a pour but de contribuer à l'étude des conditions d'émergence des compétences collectives dans les organisations et d'expliquer le lien entre ces compétences et les capacités dynamiques de la firme. Il s'agit donc pour nous de mettre en avant les facteurs qui jouent un rôle déterminant dans l'émergence des compétences collectives et de repérer les dimensions opérationnelles de la compétence qui lui confère le statut d'une capacité dynamique. À travers une approche descriptive et analytique, ce travail confirme le besoin des organisations d'investir dans toutes les dimensions de la compétence collective pour mieux cibler leurs actions. Dans ce sens, la conclusion souligne surtout le rôle de la dynamique de l'équipe dans les processus de constructions des compétences collectives et des capacités dynamiques de l'entreprise.

MOTS CLÉS:

Compétence collective, capacité dynamique, dynamique d'équipe, apprentissage, organisation.

JEL CLASSIFICATION : Q15, L21

* Doctorant à EHEC Koléa, Algérie.

**Maître de conférences EHEC, akerkoub@yahoo.fr, Algérie.

THE COLLECTIVE COMPETENCE AND THE FIRM'S DYNAMIC CAPABILITIES : THEORETICAL RAPPORTS AND MANAGERIAL IMPLICATIONS

ABSTRACT

This work aims to study the conditions of emergence of collective competence in organizations and to explain the link between these competences and the dynamic capabilities of the firm. Thus, we will highlight the factors that play a determinant role in the emergence of collective competence. Through a descriptive and analytical approach, this work confirms the need for organizations to invest in all dimensions of collective competence to better target their actions. In this sense, the conclusion emphasizes on the role of the dynamics of the team in the processes of construction of the collective competence and the dynamic capacities of the company.

KEY WORDS

Collective competence, dynamic capability, team dynamics, learning, organization.

JEL CLASSIFICATION : Q15, L21

الكفاءة الجماعية والقدرات الديناميكية للشركة: علاقات نظرية وتبعات إدارية

ملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة شروط ظهور الكفاءات الجماعية في المنظمات وشرح العلاقة بين هذه الكفاءات والقدرات الديناميكية للشركة. لذلك سنقوم بتسليط الضوء على العوامل التي تلعب دورًا حاسمًا في ظهور الكفاءات الجماعية وكذلك تحديد الأبعاد العملية للكفاءة و التي تمنحها صفة القدرة الديناميكية. من خلال استخدام المنهج الوصفي والتحليلي ركز هذا العمل على ضرورة قيام المنظمات بالاستثمار في جميع أبعاد الكفاءة الجماعية لتخصيص نشاطاتها بشكل أفضل.

كلمات مفتاحية:

الكفاءات الجماعية، القدرات الديناميكية، ديناميكية فرق العمل، التعلم

تصنيف جال: Q15, L21

INTRODUCTION

Savoir comment les entreprises obtiennent et conservent un avantage concurrentiel constitue une préoccupation centrale de la gestion stratégique des organisations. Ainsi, les entreprises qui réussissent sont celles capables de générer un avantage compétitif qui leur permet de battre les autres concurrents sur le marché. Les capacités et les ressources internes procurent de la valeur pour l'organisation et la différenciation, par rapport aux concurrents, se joue dans la combinaison intelligente des ressources. L'avantage concurrentiel est donc attribué à l'acquisition par l'entreprise d'une ressource distinctive et des capacités dynamiques pour améliorer en permanence ses compétences face aux exigences de son environnement.

En gardant à l'esprit que l'organisation est un système de pratiques qui s'exercent dans une logique de synergie, tout avantage concurrentiel durable de l'entreprise reposera donc sur des pratiques d'apprentissage collectif et sur des capacités de mémorisation collectives et organisationnelles, autrement dit sur les compétences des équipes. En effet, pour s'adapter aux exigences de son environnement interne et externe, les organisations cherchent des modes d'organisation efficaces qui permettent plus de réactivité, plus d'ouverture aux apprentissages nouveaux, une circulation plus rapide de l'information et un partage efficace des connaissances et des expériences. Dans ce sillage, l'équipe devient un mode d'organisation et un modèle de travail incontournable dont le fonctionnement est au carrefour de plusieurs niveaux d'analyse, individuel, inter-individuel et organisationnel. L'équipe constitue ainsi un terrain propice pour l'émergence de plusieurs dynamiques permettant une grande mobilisation de potentiel des collaborateurs.

L'engouement pour la compétence collective n'est donc pas récent, néanmoins, il devient plus important ces dernières années. Les bouleversements des formes de travail et des modes de management s'inscrivent dans cette course mondiale des entreprises à l'amélioration continue, la modernisation des pratiques et à la

recherche de l'excellence, tout en mobilisant collectivement les énergies et les talents internes.

Dans la littérature portant sur le sujet des compétences collectives, plusieurs approches ont tenté d'expliquer l'émergence de la compétence collective à partir des compétences individuelles. Pour notre part, nous allons choisir de rester dans une approche interactionniste, car elle reflète le mieux la complexité de notre sujet d'étude, en plus nous allons nous inscrire dans une perspective qui s'intéresse aux démarches de constructions des compétences collectives tant au niveau individuel qu'au niveau des relations entre les membres de groupe.

Ce travail aborde la problématique de l'émergence et de la construction des compétences collectives dans les organisations en essayant de fournir des éléments de réponse aux questions suivantes : quelle est la nature du lien entre compétence collective et capacité dynamique de la firme ? Quels sont les facteurs qui facilitent l'émergence de ces compétences dans les organisations ? Quel est le rôle de la dynamique de l'équipe dans ce processus d'émergence ?

Pour répondre à nos interrogations, nous allons adopter une approche descriptive et analytique, en nous appuyant sur les travaux relatifs à notre thématique de recherche pour analyser comment les compétences collectives façonnent les capacités dynamiques de la firme et dégager ensuite un certain nombre de facteurs qui reviennent de façon récurrente dans les écrits sur l'émergence des compétences collectives.

Composé de trois parties, ce travail se veut une contribution au cadrage théorique de la notion de création des compétences collectives dans les organisations. Ainsi, la première partie étudie les relations entre les capacités de la firme à combiner efficacement ses ressources et l'avantage concurrentiel. À cet égard, les capacités traduisent la coordination et la coopération entre plusieurs ressources, elles sont complexes et impliquent des apprentissages collectifs et un processus de création des connaissances à travers le transfert et la mise en commun des savoirs entre individus, ceci s'effectue à travers la coopération et la coordination au sein des équipes. La deuxième partie

explique la notion des compétences collectives en montrant que celle-ci se construit dans le temps, cela signifie que les individus à travers leurs interactions arrivent à créer des modes de coordination et de repères du travail en commun, ce qui leur permet de s'organiser efficacement pour résoudre collectivement les problèmes et dépasser ainsi les situations complexes. Enfin, la troisième partie précise que pour comprendre l'émergence des compétences collectives, il faut comprendre la vie et la dynamique d'équipe et saisir les liens de coopération et d'influence entre les individus au sein de l'équipe .

Ce travail se termine par une conclusion dans laquelle nous identifions quelques pistes de réflexion pour les organisations afin qu'elles puissent faciliter et favoriser l'émergence et le développement des compétences collectives et du coup consolider leurs capacités dynamiques sur le marché. Ce travail permet aussi à la fin de formuler et de fournir des préconisations managériales aux managers désirant investir sérieusement dans les différentes dimensions de la compétence collective.

1- LES CAPACITÉS DYNAMIQUES DE LA FIRME ET LA COMBINAISON INTELLIGENTE DES RESSOURCES

Selon l'approche par les ressources, l'avantage concurrentiel de la firme est basé sur ses capacités dynamiques qui lui permettent de réaliser les activités mieux que les concurrents grâce à la coordination et de la coopération de plusieurs ressources. Les capacités dynamiques peuvent être comprises comme étant à la fois des routines organisationnelles, un mode d'apprentissage collectif et une habilité d'un collectif de travail à coordonner ses efforts et à entrer en collaboration pour faire émerger des compétences collectives.

1.1- L'approche basée sur les ressources et les capacités dynamiques de la firme

L'approche basée sur les ressources (ressource based view RBV) propose une vision de l'avantage compétitif axée sur les ressources internes. Ainsi, l'avantage compétitif d'une firme sur le marché est attribué à la possession par cette dernière d'une ressource de valeur qui lui permet de réaliser les activités d'une façon meilleure ou moins coûteuse que ses concurrents (Collis et Montgomery, 1990). Cette

conception de l'avantage compétitif relie donc étroitement les capacités internes d'une entreprise (ce qu'elle sait bien faire) et son environnement externe (ce que le marché exige et ce que ses concurrents proposent).

Dans les détails, ce raisonnement se fonde sur le fait que les entreprises ne se ressemblent pas, car elles ne possèdent pas les mêmes ressources, les mêmes atouts et les mêmes compétences et se distinguent aussi par leur histoire et leur culture. Les ressources internes peuvent donc être considérées comme une source de différenciation. Une entreprise sera en mesure de réussir si elle dispose des meilleurs stocks de ressources, c'est-à-dire les ressources qui lui procurent de la valeur et qui sont les plus appropriées pour son activité et les plus adéquats pour sa stratégie. La vision d'analyse que propose la RBV n'est donc pas une théorie alternative de la stratégie, car elle n'est pas séparée des déterminants transversaux d'un avantage concurrentiel; d'ailleurs, l'intérêt porté sur les ressources doit compléter et ne pas remplacer celui porté sur le marché (Porter, 1991).

Ainsi, la réussite de l'entreprise repose sur la capacité d'atteindre de nouvelles formes davantage compétitives sur le marché, en se basant sur la flexibilité dans l'innovation produit et sur les capacités du management pour redéployer efficacement les compétences internes et externes. En d'autres termes, l'entreprise doit être capable de montrer des capacités dynamiques face aux exigences de son marché. Le mot capacité renvoie principalement au rôle du management stratégique dans l'adaptation et l'intégration des compétences, des ressources et des talents (internes et externes) pour s'aligner avec les exigences de l'environnement. Le mot dynamique signifie aussi être capable de rénover ses compétences pour répondre rapidement à ces exigences (Tece, 1997).

Il est donc pertinent pour une entreprise de différencier entre les ressources et les capacités. Les ressources à elles seules, ne peuvent pas être productives et donc ne peuvent pas procurer un avantage compétitif, la productivité dépend de la coordination et de la coopération entre un ensemble de plusieurs ressources. Le seul

avantage de l'entreprise réside peut-être dans la coordination supérieure de ses ressources (Spender, 1994). La capacité représente, dans ce sens, l'habileté d'une équipe de ressources à effectuer une tâche ou une activité. Bien que les ressources sont la source des capacités d'une entreprise, en réalité, c'est l'hétérogénéité et non l'homogénéité des services productifs disponibles ou potentiellement disponibles de la combinaison de ses ressources qui confère à chaque entreprise son caractère unique (Penrose, 1999). Les capacités organisationnelles diffèrent par leur complexité : certaines capacités peuvent provenir de la contribution d'une seule ressource, d'autres routines et capacité organisationnelles nécessitent des interactions très complexes impliquant la coopération de nombreuses ressources différentes.

1.2- Les capacités en tant que mode d'apprentissage collectif

La capacité n'est pas simplement l'addition d'un ensemble de plusieurs ressources, les capacités impliquent aussi des schémas complexes de coordination entre les personnes et entre les personnes et les autres ressources. Perfectionner une telle coordination nécessite un apprentissage par la répétition (Grant, 1991). En effet, l'avantage concurrentiel d'entreprise réside dans sa capacité de développer et d'améliorer ses processus managériaux et organisationnels à travers l'expérience, ces processus renvoient à la manière avec laquelle les choses sont faites dans l'entreprise, c'est-à-dire à des routines ou des modèles de pratiques et d'apprentissage actuels (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Les routines sont alors au cœur de la théorie évolutionniste de la firme et reflètent les capacités de coordination des individus et des organisations pendant leur interaction, elles sont de nature formelle (règles) et informelle (tacites). Les routines sont aussi des modèles de comportement, d'activité, d'action et d'interaction (Becker, 2004). Les termes activité et action sont dans la plupart du temps utilisés comme des synonymes, le comportement est observable et l'interaction indique qu'il y a un niveau d'action collective.

Nous avons montré ci-dessus que les capacités dynamiques de la firme prennent source de l'interaction entre les ressources et de l'apprentissage par l'expérience, ce dernier est parmi les principales voies de création de connaissances organisationnelles. Dans la plupart

des entreprises, l'augmentation en connaissances peut toujours augmenter la gamme ou la quantité de services disponibles à partir de n'importe quelle ressource (Penrose, 1999). C'est dans cette perspective que la littérature relative aux apprentissages et aux connaissances organisationnelles s'est intéressée au rôle de l'organisation dans l'acquisition, le traitement (processing), le stockage, et l'application de la connaissance (Grant, 1996) .

Pour comprendre la dynamique de création des connaissances, il faut d'abord comprendre les deux dimensions essentielles de processus de création de connaissances. A cet effet, (Nonoka, 1994) a proposé une théorie de création de connaissances basée sur une dynamique d'interaction entre deux dimensions de transfert de la connaissance : la transformation entre les connaissances tacites et explicites et vice-versa et le transfert des connaissances entre les individus, les groupes et les organisations .

La création et l'application des connaissances exigent la mise en commun des connaissances individuelles et la capacité d'une organisation à intégrer les connaissances spécialisées de plusieurs individus dans un ensemble de connaissances plus spécialisées. La relation entre les ressources et les capacités est vue donc à travers la capacité d'une organisation à réussir la coopération et la coordination au sein des équipes (Grant, 1991), c'est-à-dire réussir la capacité des individus à entrer en interaction entre eux et à s'échanger les connaissances et des idées, ce qui produit par la suite de nouvelles connaissances, ainsi, la créativité organisationnelle est fondée sur le degré d'adoption des nouvelles idées (Bouaissa, 2018).

Pour une entreprise, les capacités les plus importantes sont probablement celles qui découlent de l'intégration de capacités fonctionnelles individuelles (Grant, 1991). Cet objectif peut se concrétiser grâce à la motivation et l'engagement et la socialisation des membres. Le style de leadership, les valeurs, les traditions de l'organisation sont les ingrédients nécessaires à l'émergence des routines harmonieuses et à la coopération et à l'engagement de ses membres.

1.3- Les capacités en tant que compétences collectives

De nos jours, plusieurs situations de travail nécessitent la coopération et la mobilisation des formes de travaux collectifs tels que les groupes autonomes, les équipes de travail, les équipes projet. Le collectif de travail désigne un ensemble d'individus qui collaborent à la poursuite d'objectifs communs sous la direction d'un leadership, la capacité de ce collectif à faire face à une situation de travail constitue une intelligence collective. La compétence collective est vue donc comme étant l'intelligence d'un collectif restreint en situation de travail. L'individu dans le groupe doit être capable de mobiliser en temps opportun, non seulement ses propres connaissances et savoir-faire, mais aussi celles de ses coéquipiers et des individus dans son réseau de travail.

Dans une approche opératoire, il faut raisonner en termes de coopération pour optimiser les diverses formes de travail collaboratif, cela se traduit par plusieurs exigences concrètes et intérêts (LE BOTERF, 2008) notamment la reconnaissance des compétences individuelles : L'existence des compétences individuelles sont des conditions nécessaires, mais pas suffisantes, pour assurer une compétence collective. La coopération permet dans ce cas une complémentarité entre les compétences individuelles qui sont souvent variées, coopérer va signifier faire ensemble, faire en même temps, c'est négocier un compromis et c'est effectuer un contrôle mutuel. Il faut donc réunir un ensemble cohérent de conditions favorisant le savoir coopérer, le pouvoir coopérer, le vouloir coopérer (Le Boterf, 2008).

On peut estimer que la collaboration est un cas particulier de coordination de l'action coopérative, en effet, la coopération correspond à l'action collective par laquelle des individus contribuent à un résultat ou une activité commune, elle caractérise tout processus d'action visant un but qu'un individu seul ne peut pas atteindre (Levan, 2016). La coopération nécessite un ordre et une coordination qui définissent et fixent des règles pour canaliser les efforts et garantir un résultat commun. La coordination permet donc une régulation des actions coopératives.

Réaliser l'efficacité passe par une meilleure synergie et coopération entre les compétences individuelles, et par une articulation des rôles individuels dans les stratégies collectives. La coopération est le processus par lequel les individus, les groupes ou les organisations entrent en relation et travaillent ensemble dans un but commun (Boutigny, 2004). Le mot processus indique que le phénomène étudié passe par plusieurs étapes et évolue dans le temps. En effet, les individus doivent mettre en commun leur savoir pour faire fonctionner la structure, cette mise en commun prend son sens dans la complémentarité des rôles.

Il est possible de distinguer entre deux types de coopération, la coopération complémentaire, fondée sur une rationalité calculatoire et le partage de ressources, et la coopération communautaire, fondée sur une rationalité identitaire et une communauté de valeurs et d'objectif (Dameron, 2002). La coopération complémentaire permet aux acteurs de réduire l'incertitude en accédant à certaines ressources détenues par d'autres, elle est donc basée sur l'interdépendance des intérêts individuels, elle-même fondée sur la complémentarité des ressources (Dameron, 2002). La coopération communautaire est basée sur le besoin d'appartenance à une communauté et sur un processus de socialisation qui permet le développement d'une identité commune (l'importance d'adhésion à des objectifs communs).

Dans cette perspective, la compétence collective n'existe qu'en situation, son étude repose sur l'analyse des mécanismes de l'action collective en termes de coopération et d'interaction entre les acteurs, de partage et de confrontation de l'expérience et des représentations (Geneviève, 2004). C'est en cherchant à mettre en commun les savoirs et les expériences que se constitue une compétence collective (Dupuich, 2011).

2- LA CONSTRUCTION ET L'EMERGENCE DES COMPETENCES COLLECTIVES

La compétence collective émerge dans le temps elle est résultat de la qualité de la coopération entre les compétences individuelles. Si on veut la traduire sous forme d'une équation simple, ce pourrait être:

compétence collective = compétences individuelles + coopération (Dupuich, 2011) .

2.1- L'émergence des compétences collectives

La question d'émergence des compétences collectives marque de nombreuses divergences, en effet, deux approches distinctes sont utilisées pour expliquer son processus d'émergence ; l'approche de l'articulation harmonieuse et l'approche de l'interaction (Krohmer, 2001). Selon la première approche, la compétence collective est une résultante de la coopération et de la synergie entre les compétences et les ressources individuelles (Le boterf, 2000), l'émergence de la compétence collective est basée donc sur l'existence des combinaisons efficaces des compétences individuelles. Dans ce cas, la compétence collective est considérée comme innée et inhérente aux groupes de travail et aux acteurs qui la composent à condition que la combinaison de ressources individuelles soit possible. Dans la deuxième approche par contre, la compétence collective n'émerge pas de façon harmonieuse et instantanée mais elle se constitue et se construit dans le temps lorsque les individus apprennent à agir et penser ensemble et à dépasser leurs conflits, ainsi la compétence collective est considérée selon (Ribette, 1995) comme « l'interaction entre l'organisation et l'environnement au travers de l'interprétation qui crée et définit un langage et un mode de coordination entre les personnes ».

Donc, il est pertinent de comprendre la notion de compétence collective dans le cadre d'une vision constructive, qui considère le groupe comme un système vivant et dynamique qui évolue dans le temps et dans lequel se développe la compétence collective. La compétence collective repose donc sur un dynamisme et une ambiance de ce groupe (Dejoux, 2001), elle se construit donc dans le temps au sein d'un système humain capable de développer une forme d'intelligence collective (Greselle, 2007). La compétence permet ainsi de transformer la situation en prenant un recul réflexif vis-à-vis de celle-ci (Akkacha et al, 2018). Cela signifie entre autres, la mise en commun et utilisation collective des savoirs et des connaissances détenus par les acteurs. Dans cette optique, l'action collective est

suscitée par des processus cognitifs individuels et collectifs à travers desquels chaque personne peut être agent de formation, de transmission des savoirs en apportant ses propres pratiques et expériences (Amherdt et al, 2007).

2.2- la compétence collective en tant qu'un attribut de groupe

Nous avons souligné ci-dessus que nous choisissons de rester dans une perspective interactionniste de la compétence collective. Nous nous intéresserons, en conséquence, à la compétence collective comme un phénomène de groupe qui prend naissance dans les interactions entre les membres de celui-ci.

La compétence collective est un construit social qui émerge et se développe sous certaines conditions et relève d'intelligence en situation de groupe, elle est un phénomène lié notamment à l'état de cohésion des individus (formation et organisation plus adaptées, meilleure appréhension du problème...) (Dupuich, 2011).

L'intelligence collective traduit une capacité de l'équipe à s'organiser efficacement et à trouver les bonnes voies pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés compte tenu des variables internes et externes au groupe. La capacité de l'équipe à s'organiser renvoie à la capacité des membres de groupe à développer des interactions efficaces pour faire face à une situation complexe.

Ainsi, l'intelligence de la situation passe par la construction de représentations fonctionnelles par l'individu, mais aussi par son intuition et l'intelligence émotionnelle. Cela lui permet d'agir en temps opportun, d'anticiper et de pressentir les événements à venir. L'anticipation permet l'adaptabilité et la bonne coordination de l'action ; pressentir permet de reconnaître les signes précesseur d'un événement, en puisant dans le répertoire de ses expériences passées. Cette intelligence lui permet de prendre des raccourcis, saisir inconsciemment l'information utile (Le boterf, 2010).

Il ne suffit pas de créer des collectifs de travail pour qu'il y ait une compétence collective, car celle-ci doit avoir des manifestations, un ensemble des savoirs agir et des compétences nouvelles qui émergent d'un collectif de travail, et qui sont issues des combinaisons synergétiques des ressources des membres (Amherdt et al, 2007).

La compétence collective est l'agrégat des compétences individuelles augmenté d'un effet groupe (Dejoux, 2000). Cet effet est propre au groupe où il est né et le résultat de la synergie et de la dynamique de groupe (Dejoux, 2001). Autrement dit, la compétence collective représente la somme des compétences individuelles des membres de groupe plus les relations qu'entretiennent les membres de groupe entre eux, c'est-à-dire leurs interactions. La compétence collective devient ainsi la compétence de l'équipe.

Vu sur cet angle, la compétence collective traduit des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint (Greselle, 2007), ces capacités sont issues des interactions entre les membres et des combinaisons de ressources, elle représente donc l'ensemble des savoirs et savoir-faire d'un collectif de travail issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation de travail.

Les individus sont donc l'essence de cette compétence collective. La synergie et la dynamique entre les compétences individuelles d'un groupe d'individus leur permettront de faire face à la situation et aux aléas de l'activité quotidienne (dans ce cas, la compétence collective est reliée à la notion de la performance). Le groupe utilise des savoirs tacites complémentaires échangés de façon solidaire.

La compétence collective fait référence à un savoir-faire opérationnel propre à un groupe et lui permettant de réaliser une performance hors de portée d'un individu seul ou supérieure à la seule addition des compétences individuelles (Retour et Krohmer, 2011).

3- RÉPERCUSSION SUR LE MANAGEMENT DE L'ÉQUIPE

3.1- L'équipe dans l'entreprise

Pour comprendre la notion de l'équipe, nous devons au départ cerner la notion de groupe humain. La définition suivante de groupe met en avant quelques éléments pour comprendre d'abord la vie de groupe : le groupe est un ensemble d'individus interdépendants, ayant une influence les uns sur les autres, l'exercice de cette influence s'appuie sur : la communication, l'influence mutuelle et le partage d'une même identité sociale (Allard-Poes, 2012). Ainsi, les individus

dans le groupe sont supposés se reconnaître les uns avec les autres et se sentir appartenir à la même entité sociale, ils sont aussi censés partager une même structure, c'est-à-dire que les missions de chacun dans le groupe sont identifiées et le mode de fonctionnement du groupe est précisé et connu par tous les membres.

Une équipe constitue un certain type de groupe dans la mesure où à l'instar du groupe les membres de l'équipe sont interdépendants et travaillent pour la réalisation d'un ou plusieurs objectifs communs, mais à la différence du groupe ce travail doit impliquer un degré plus ou moins élevé de collaboration entre les participants. Autrement dit, dans l'équipe non seulement les membres sont réunis pour atteindre un objectif collectif, mais ils vont l'atteindre par la coopération et la collaboration. Vu ces considérations, une équipe peut ainsi être définie comme « un ensemble d'individus interdépendants dans leurs tâches et qui partagent la responsabilité de leurs résultats » (Allard-Poes, 2012).

Dans une entreprise, une équipe est un mode d'organisation avec des règles, un but et des caractéristiques spécifiques, il est constitué d'un petit nombre de personnes interdépendantes, conduit par un manager en vue d'atteindre un objectif commun. Pour cela, ils doivent coopérer, collaborer et communiquer entre eux dans le cadre d'un fonctionnement organisé et des règles et références partagées. L'équipe est aussi centrée sur un noyau fédérateur : une mission, un métier, des valeurs, un passé commun, parfois une personne ; elle témoigne d'une qualité relationnelle qui est justement l'esprit d'équipe (Noye, 2016). L'équipe selon ces définitions n'est pas donc spontanée, elle se construit dans le temps.

3.2- Comment faciliter l'émergence de la compétence collective dans l'équipe ?

Nous avons vu que la compétence collective est le produit des interactions des individus qui se manifeste par un savoir opérationnel collectif et un état de coopération et de solidarité entre les membres de l'équipe. Réussir la coordination entre les membres d'une équipe suppose la mise en exergue de l'importance de plusieurs facteurs, certains sont liés à la personne et au groupe et d'autres ont trait aux caractéristiques de l'organisation elle-même. Dans la première

catégorie, il s'agit des éléments qui permettent de mobiliser au maximum le capital des compétences individuelles, il s'agit entre autres, des interactions affectives, des relations informelles et de la coopération (Retour et Krohmer, 2011). Les interactions affectives renforcent les liens d'appartenance et sentiments de faire partie d'une communauté, le climat social consolide ces interactions en influençant le comportement de l'individu et en stimulant les comportements collaboratifs dans l'équipe (Marjolein et all, 2019). Les relations et les échanges informels influencent la manière d'agir, de penser, de raisonner et d'interpréter la réalité de l'ensemble du groupe informel. Enfin, la coopération constitue une démarche volontariste basée essentiellement sur la compréhension réciproque. Dans la deuxième catégorie il s'agit des éléments propres à l'organisation ou les facteurs organisationnels, principalement de la composition de l'équipe ou du collectif et des relations formelles et du style de management adopté. Ces éléments influencent positivement ou négativement, selon le cas, l'autonomie, l'initiative des membres, les marges de manœuvre données et le degré de tolérance de l'erreur. Dans cette perspective, l'articulation entre les aspirations des collaborateurs et les besoins de l'organisation demeure une tâche délicate pour le leader ou le responsable de l'équipe (Bekheda, 2019).

Les relations et les règles formelles jouent le rôle de l'intermédiaire entre les compétences individuelles et collectives puisqu'elles influencent le comportement de l'acteur. La manière dont l'organisation appréhende l'autonomie et la prise d'initiative (style de management) des membres de l'équipe est importante dans la construction des compétences collectives. Dans ce cadre, l'organisation transversale par exemple constitue une organisation qualifiante et permet l'apprentissage continu des membres, à condition que le supérieur joue pleinement son rôle et guide l'action collective .

Vu son caractère multidimensionnel, l'existence de compétence collective repose sur l'existence de plusieurs attributs constitutifs au sein du groupe à travers lesquels on pourrait repérer la compétence collective (Krohmer et Chedotel, 2014). Ainsi, dans un article pionnier, Retour et Krohmer (Retour et Krohmer, 2011) expliquent le processus et la dynamique de construction des compétences collectives à partir

des compétences individuelles, en repérant les facteurs explicatifs de son émergence dans les équipes. La compétence collective ne prendra son véritable sens qu'à partir du moment où il y aura production de connaissances, mode de fonctionnement coopératif et langage commun au sein d'un collectif du travail.

- Un référentiel et un langage opératif commun :

C'est-à-dire l'existence d'un vocabulaire et d'une représentation partagée de la situation, ce qui permet de faciliter le travail en commun et de marquer l'appartenance au groupe (Leplat, 1991). La perception de ce référentiel commun joue un rôle crucial en matière de coordination et de synchronisation (la communication, la coordination et la répartition de la charge de travail), car elle facilite l'interprétation et l'unification de la perception de l'information obtenue au sein du groupe. Il est à noter que la construction des référentiels communs est un travail d'ajustement des représentations individuelles pour aboutir à une représentation commune .

- Une confrontation des représentations dans l'équipe

La diversité des représentations d'un problème traduit la diversité des membres de l'équipe et leur singularité et leurs qualités individuelles. L'existence de cette diversité constitue une source de créativité et des idées nouvelles, c'est une manière pour l'équipe de réduire la complexité grâce à l'élaboration d'une représentation partagée. L'activité de confrontation permet de trouver et de discuter des alternatives, elle s'appuie largement sur les outils d'interaction tels que les réunions, les conversations et le tableau de bord. Cette confrontation permet aussi et surtout la compréhension mutuelle et la construction du sens (Weick 1995), elle forme ainsi une représentation partagée. Cette dernière, se construit progressivement dans l'action et évolue en fonction de la dynamique des situations rencontrées (Le boterf, 2013) et permet l'apprentissage et l'accumulation de compétence (notion de la mémoire collective).

- La prise de décision collective dans l'équipe

L'individu est parfois incapable de résoudre tout seul un problème, la confrontation des différentes opinions permet d'appréhender les dimensions des problèmes et amène à une décision collective. Vue sur cet angle, la compétence collective pourrait être assimilée à une capacité collective de résolution de problème complexe et de prise de décision (Greselle, 2007).

- L'engagement subjectif

L'engagement subjectif reflète l'état de coopération dans le groupe, plus les individus s'impliquent et prennent de l'initiative, plus elle est meilleure, la coopération et la résolution des problèmes sont plus faciles. L'engagement subjectif est donc synonyme de l'implication et de l'initiative : la prise d'initiative par l'individu pour prendre des décisions dans une situation d'incertitude, et autonomie et responsabilité dans la réalisation de leur travail à leur niveau et au niveau du collectif (Évelyne, 2013). L'engagement envers l'équipe est toujours renforcé par l'écoute et la prise de décision participative dans l'équipe (Ohana et Stinglhamber, 2019).

CONCLUSION

L'avantage concurrentiel de l'entreprise est basé sur ses capacités dynamiques. La capacité se vaut entre autres, comme l'habilité du collectif à coordonner ses efforts et à entrer en collaboration pour dégager une compétence collective. Par ailleurs, la construction de la compétence collective repose sur les capacités d'apprentissage collectives et sur la volonté de partager les savoirs et les expériences des individus, elle est donc le produit des interactions et de la solidarité entre les individus dans l'équipe. L'équipe doit être ainsi appréhendée comme un système dynamique au sein duquel, se croisent des communications, des interactions et des relations affectives.

L'équipe apparaît aujourd'hui comme le fondement de l'action collective ou de l'action intelligente. En effet, les acteurs de l'organisation doivent participer à une intelligence collective, qui se

manifeste à travers le développement des processus de coordination, des scénarios d'interaction au sein des équipes et par la capacité de construire des solutions ad hoc et d'inventer en permanence son organisation. Réussir la coordination dans l'équipe met en relief l'importance des interactions affectives, des relations formelles et de style de management. Cela crée un dynamisme propre au groupe qui se manifeste par une production de connaissances, un mode de fonctionnement coopératif et un langage commun, ceci grâce à la confrontation des représentations individuelles et réflexion et la décision collective.

Au vu de toutes ces considérations, le présent travail se veut une tentative d'enrichissement de cette thématique qui est d'actualité dans l'organisation. La notion de compétence collective doit être vue comme un nouvel outil de management, afin d'améliorer l'efficacité et le fonctionnement des équipes de travail. L'émergence de la compétence collective est basée sur l'existence des combinaisons efficaces des compétences individuelles et sur une interaction réciproque. Dans ce sens, plusieurs champs d'action seraient envisageables dans les organisations pour favoriser la genèse de ses compétences. Il s'agira entre autres de fournir aux individus les moyens de communication nécessaires, pour faciliter le transfert de l'information et sa capitalisation. Il s'agira aussi de mettre en valeur le rôle de l'encadrement intermédiaire et du chef de l'équipe dans la motivation des individus pour entrer en interaction (le chef devrait jouer aussi le rôle d'accompagnateur de facilitateur de l'action collective). Il s'agira enfin d'assimiler les talents et les singularités individuelles, de les valoriser et de les intégrer pour le développement de l'équipe et de l'organisation.

Finalement, il faut signaler le caractère théorique et exploratoire de ce travail qui de ce fait ne prétend pas appréhender toutes les dimensions de notre thématique de recherche. Ainsi, il serait judicieux d'exploiter les éléments de réflexion fournis dans ce travail, pour construire un modèle de recherche qui pourrait être validé empiriquement. Aussi, il serait pertinent d'étudier davantage certains aspects de notre problématique en se focalisant sur les facteurs

individuels et organisationnels qui stimulent l'émergence des compétences collectives.

Références bibliographiques

Akkacha H., Daoudi S., & Khiat A., (2018). « La Compétence Comme Pouvoir Adaptatif Aux Situations Nouvelles Cas Complexe G13z-sonatrach ». In *Revue Algérienne des Ressources Humaines Volume 3, n° 1*, pp. 119-133.

Allard-poes F., (2012). « *Management d'équipe* », 3e édition, Ed.Dunod, Paris.

Amherdt H., & al., (2002). « *Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement* ». Éd. Presse de l'université de Laval, Canada

Bekheda K., (2019). « Leadership, Carrières Et Bien-être Au Travail ». In *Revue algérienne d'économie et gestion Volume 13, Numéro 1*

Bataille F., (2001). « Compétence collective et performance ». In *Revue de Gestion des Ressources Humaines, avril-mai-juin*

Becker C., (2004). « Organizational routines : a review of the literature ». In *Industrial and Corporate Change, Volume 13, Issue 4*

Boutigny E., (2004). « *Coopération dans l'entreprise et compétence collective* ». Actes du 14e congrès annuel de l'AGRH, Montreal

Bouaissa K., (2018). « Effectiveness Of Research & Development Capabilities And Creativity As Factors To Technological Innovation And Firm Performance Success ». In *L'entreprise, Volume 7, Numéro 1, Pages 195-216*

Battaille F., (2001). « Compétence collective et performance ». In *revue de gestion des ressources humaines, n40*

Colis J., & Montgomery A., (1995). « Competing on Resources: Strategy in the 1990s ». In *Harvard Business Review, July-August 1995*

Dameron S, (2002). « La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception ». In *revue Le travail humain 2002/4 (Vol. 65)*

Dubois M & Retour D (1999). « La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagé ». In *revue Psychologie du Travail et des Organisations, 5 (2-1)-*

Dejoux C., (2001). « *Les compétences au cœur de l'entreprise* ». Éd. D'organisation, Paris

Dejoux C., (2000). « Pour une approche transversale de la gestion des compétences ». In *revue Gestion 2000, novembre-décembre 2000*.

Dupuich F., (2011). « L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable ». In *Gestion 2000 2/2011 (Volume 28)*

Évelyne R., (2014). « La construction de compétences collectives en environnement complexe : une analyse en termes d'attention organisationnelle. Le cas exploratoire de la conduite d'un four de cimenterie ». In *@GRH 2014/3 (n° 12)*

Geneviève M., (2004). « Construction de compétences et environnement turbulent : Le cas d'équipe projet internet ». In *Revue Française de Gestion, Mar/April*

Grant R., (1991). « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation ». In *California Management Review, Vol. 33, No. 3*

Grant R., (1996). « Prospering in Dynamically- Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration ». In *Organization Science, Vol. 7, No. 4. pp. 375*

Gresellez, (2007). « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas ». In *revue Management & Avenir, 4/2007 (n° 14)*

Krohmer K., & Chedotel F., (2014). « Les règles, leviers de développement d'une compétence collective ». In *@GRH , 2014/3 (n° 12)*

Le boterfg. « *Repenser les compétences pour dépasser les idées reçues* ». Éd. Des organisations, Paris.

Le boterf G., (2000). « *Construire les compétences individuelles et collectives* ». Éd. Des organisations, Paris

Le boterf G., (2010). « *Professionnaliser ; Construire des parcours personnalisés de professionnalisation* ». Éd. Eyrolles, Paris

Le boterf G., (2013). « *Travailler en réseaux et en partenariat ; Comment en faire une compétence collective* » ? Éd. Eyrolles, Paris

Levan K., (2016). « *Management et collaboration BIM (building life cycle management)* ». Ed. Eyrolles , Paris

Marjolein C.J., Caniëls a., François Chiochio b., & Neeltje P.A.A. (2019). « Collaboration in project teams: The role of mastery and

performance climate ». In *International Journal of Project Management*, 37.

Nonaka I., (1994). «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation». In *Organization Science*, Vol. 5, No. 1

Noye D., (2016). « Développer une équipe performante ; piloter son équipe avec le management situationnel ». Éd. Eyrolles, Paris

Ohana M., Stinglhamber F., (2019). « Co-workers' voice climate and affective commitment towards the team: A test of mediation and moderation ». In *human resource management journal*; 1–18

Penrose T., (1995). « Excerpt from *The Theory of the Growth of the Firm* ». Ed. Oxford University Press, New York

Porter M., (1991). « towards dynamic theory of strategy ». In *Strategic Management Journal*, Vol. 12

Ribette R., (1995). « Les stratégies d'élaboration et de transmission des connaissances : construits individuels et construits collectifs ». In *Revue Internationale de Systémique*, Vol 9, N° 2

Retour De Krohmer C., (2011). « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences ». In *FACEF PESQUISA – numéro spécial – 2011*

Teece D., (1997). «Dynamic capabilities and Strategic Management». In *Management Journal*, Vol. 18

Weick K., (1995). «Sensemaking in organizations». Ed. Beverly Hills : Sage, California