

## **Analyse de la jonction compétences individuelles et compétences collectives : Proposition d'un plan mitigation des impacts Covid-19**

### **Analysis of the junction of individual and collective skills: Proposal for a mitigation plan facing the impacts of Covid -19**

**BARGACH Khalid**

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Kenitra

Université IBN TOFAIL

Laboratoire de Recherche Scientifique en Gestion des Organisations

Maroc

**khalid.bargach@uit.ac.ma**

**LALAOUI Siham**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Kenitra

Université IBN TOFAIL

Laboratoire de Recherche Scientifique en Gestion des Organisations

Maroc

**Siham.lalaoui@uit.ac.ma**

**Date de soumission** : 21/12/2020

**Date d'acceptation** : 21/03/2021

**Pour citer cet article** :

BARGACH K. & LALAOUI S. (2021) «Analyse de la jonction compétences individuelles et compétences collectives : Proposition d'un plan mitigation des impacts Covid-19», Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 2» pp : 368 - 389

## Résumé

Aujourd'hui, la compétence collective n'est plus une option, mais plutôt un impératif face à la recrudescence de crises. Les impacts de la pandémie de la COVID-19 a dévoilé les insuffisances des compétences individuelles pour gérer les incertitudes. La compétence collective, source de valeur ajoutée, se traduit par la combinaison de compétences individuelles pour faire face à une situation de travail qui ne pourrait être assumée par des individus séparés. Pour négocier les imprévus générés par le COVID-19, les gestionnaires auront besoin d'une matrice explicitée des compétences individuelles, et des conditions suffisantes pour la combinaison de ces compétences. Mais, cette notion de compétence collective, est-elle bien cernée par la recherche scientifique ? comment consolider les interconnexions entre les éléments du collectif pour les combiner efficacement ? ... Autant de questionnements qu'on propose d'aborder en mobilisant le cadre théorique s'y rapportant. L'analyse de ces théories montre que les variables caractérisant les compétences individuelles ne peuvent répondre à l'interaction requise pour coordonner les actions face à une crise, et que l'articulation compétence individuelle-compétence collective reste peu explorée à ce jour. Nous proposons dans notre recherche un plan compétences pour la mitigation des impacts de la COVID-19, intégrant les variables des compétences individuelles et leurs liaisons avec les variables conditionnant la combinaison de ces compétences.

**Mots clés :** Gestion risque; compétence collective; articulation; coopération.

## Abstract

Today, collective competence is no longer an option, but rather an imperative in the face of unexpected crises. The impacts of the COVID-19 pandemic exposed the insufficiencies of individual skills to manage uncertainties. Collective competence as a source of added value, results in the combination of individual skills of a collective of work to face a situation that could not be assumed by each of its members alone. To negotiate the unforeseen events generated by COVID-19, managers will need an explicit matrix of individual skills in addition to the conditions required for the combination of these skills. However, is this notion of collective competence well defined by scientific research? how to improve the interconnections between the elements of the collective to combine them effectively? ... There are so many questions that will be addressed in this research, by mobilizing the related theoretical framework. The analysis of these theories conveys that the variables characterizing individual skills cannot respond to the interaction required to face the crisis and that the link



between individual skills and collective skills has remained weakly explored to date. In our research, we propose a skills plan for the mitigation of the impacts of COVID-19, integrating the variables of individual skills and their links with the variables conditioning the combination of these skills.

Keywords: Risk management; collective competence; articulation; cooperation.

## Introduction

Aujourd'hui, l'incertitude est une composante de la complexité modélisant notre actuelle époque (GUEHENNO, 1993). La perception des incertitudes inhérentes à l'homme qu'à la nature et l'appréciation des risques prévus qu'inattendus déterminent la pérennité de l'entreprise.

Ignorer les risques est une posture autodestructrice. Le risque est présent dans la mesure où toute activité met en jeu des raisons d'occurrence accidentelle ou de combinaisons préalablement non identifiées. Les PME qui ont toujours mis à l'arrière-plan la maîtrise des incertitudes ont buté face aux sécrétions graves de la pandémie de la COVID-19, dont certains ont perdu leurs raisons d'exister (Rexecode, 2020).

Si les risques issus des gaz à effets de serre par exemple n'ont toujours pas interrogé la conscience de l'ensemble sur leur impact généralisé, ceux du COVID-19 attestent clairement de cette interconnexion entre les acteurs économiques. Une telle interdépendance interpelle la coordination et la coopération à la hauteur des échanges économiques et des ouvertures intergouvernementales en vigueur.

Au moment où l'organisation internationale de l'aviation civile annonce une perte éventuelle entre 160 et 218 billions USD pendant les premiers neuf mois de l'année 2020, à cause de ladite pandémie (ICAO, 2020),'' World Bank Group'' insiste sur la coopération pour la gestion des risques de la pandémie<sup>1</sup>.

An niveau national, la note stratégique formulée conjointement par le Haut-Commissariat au Plan, le Système des Nations Unies au Maroc et la Banque mondiale, témoigne encore de la nécessité de la coopération pour gérer une crise dans sa globalité (Haut Commissariat au Plan, Système des Nations Unies au Maroc, & Banque mondiale, 2020).

Si la coopération, la coordination et la concertation internationale sont plus que jamais sollicitées, celles des départements des entreprises sont d'autant plus convoitées. Autrement, la combinaison des compétences ou le choix de la compétence collective est l'acte privilégié d'aujourd'hui.

Les entreprises d'aéronautiques au Maroc, rentrent dans cette logique. Dépendantes du contexte international, elles rencontrent aujourd'hui d'insurmontables difficultés face à l'imprévisibilité du monde, et à la globalisation des incidences de la pandémie COVID-19

---

<sup>1</sup> The Potential Impact of COVID-19 on GDP and Trade A Preliminary Assessment, April 2020, pp17 « Early indications of the economic costs and the magnitude of estimated impacts demonstrate the need for a coordinated international response to the crisis. A global crisis requires a global response and there is a need for global collaboration not just on health, but also on trade, finance and macroeconomic policies ».

(Berthaut, 2020). Elles subissent aussi de permanents conflits d'intérêt tout en évoluant dans un environnement en mouvement incessant qui interpelle une adaptation conséquente.

L'industrie aéronautique représente l'un des atouts du Maroc dans la grande compétition internationale. Créatrice de richesse et vecteur de progrès technologique, elle se présente comme un vrai catalyseur de la coopération et d'ouverture sur le marché africain. En 20 ans, on est passé de 3 à 140 entreprises dans le secteur de l'aéronautique au Royaume, avec un chiffre d'affaires de 17 milliards de DH. Le secteur accueille une moyenne de 10 nouveaux entrants par an, dans des métiers de plus en plus complexes (OXFORD, 2018).

Autant d'acquis qui invitent à préserver les acquis en matière d'investissement étrangers dans le secteur en question, et à accompagner les petites et moyennes entreprises marocaines en la matière, lesquelles, plus que jamais, auront besoin de multiplier leurs compétences par la combinaison des compétences individuelles en présence.

La proactivité offre sans doute un véritable avantage pour gérer les risques comme ceux occasionnés par le COVID-19. Pour innover, les entreprises doivent certes disposer d'une variété de talents, mais leur coopération s'impose. Il apparaît donc nécessaire de créer des synergies entre individus afin d'accroître la performance. C'est d'ailleurs la qualité de la coopération d'un collectif et la combinaison des ressources qui font la personnalité concurrentielle (LE Boterf, 2013).

Le panel scientifique pour analyser, évaluer et contrôler les risques est de plus en plus consolidé. Il met la combinaison des compétences individuelles au centre du processus. En matière de management des risques, on ne peut avoir raison seule. Du partage d'expérience et d'expertise naît l'innovation sollicitée pour identifier le risque et le contrôler (ISO31000, 2018).

Cette approche a été récemment adoptée par des organisations internationales dont celle de l'aviation civile (OACI). Cette dernière recommande les pratiques d'information, d'association ou de concertation devant mobiliser les compétences et l'action collective pour la gestion de <sup>2</sup>risques. Les individus agissent et prennent des décisions en fonction d'une conviction commune, que la sécurité fait partie intégrante de la conduite des affaires.

---

<sup>2</sup> « Une culture de la sécurité renforcée — Il est possible de renforcer la culture de la sécurité d'une organisation en rendant visible l'engagement de la direction et en associant activement le personnel à la gestion des risques de sécurité. Quand la sécurité est activement soutenue par la direction en tant que priorité, elle est généralement bien perçue par le personnel et devient partie intégrante des opérations normales ».

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. S'intéresser aux seules compétences individuelles ne suffit plus, la pandémie COVID-19 témoigne de cette insuffisance.

Plus encore, cette pandémie semble remettre en question l'ancienne pondération privilégiant le rôle de l'individuel par rapport à celui du collectif (Santolini, 2020).

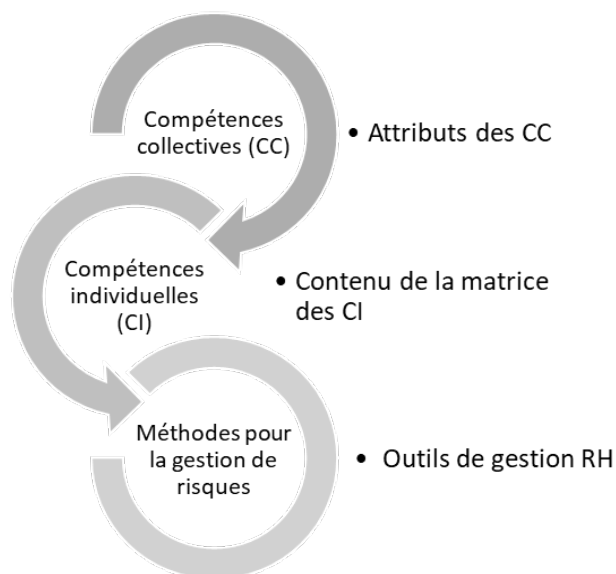
Une telle mutation dans la vision d'attribution des rôles nous mène aux questionnements suivants :

- La compétence individuelle peut-elle répondre aux incertitudes ?
- Si oui, quel serait le seuil d'efficacité de la compétence individuelle face aux impacts du COVID-19 ?
- Quelle est la valeur ajoutée de la compétence collective pour promouvoir cette efficacité ?

Notre cadre d'étude sera focalisé ainsi sur les fondamentaux de la gestion de risques prévus et imprévus, comme ceux induites par le COVID-19, le potentiel des compétences individuelles pour satisfaire ces impératifs et l'apport des compétences collectives pour combler le déficit en matière de la coopération.

Il s'agit de travailler sur le triptyque :

**Figure N°1**



Source : Auteurs

La pandémie du COVID-19 ainsi que ses incidences, nous incitent à s'interroger davantage sur la place de la coopération et de la combinaison des compétences dans les modèles de gestion de risques proposés à ce jour, ainsi que sur la qualité de cette coopération et sa responsabilité sur les disparités de gestion relevées entre les entreprises à l'intérieur de cette pandémie.

En fait, dans un contexte de plus en plus complexe, concurrentiel et imprévisible, la coopération accroît la capacité d'agir et de réagir collectivement pour la survie des entreprises.

Partant, les jonctions entre les compétences individuelles méritent d'être développées et entretenues. Mais la connaissance effective de ces compétences individuelles n'est-elle pas un préalable à cette interconnexion ?

Plus explicitement dans notre objet on s'interroge :

- Comment disposer les paramètres caractérisant les compétences individuelles sur une matrice d'identification et d'évaluation de ces compétences ?
- Comment combiner ces compétences identifiées et formaliser cette interconnexion CI-CC ?
- Comment améliorer cette interconnexion face aux imprévus et harmoniser les actions des compétences individuelles ?

Les entreprises se heurtent à de crises aussi nombreuses que diversifiées, programmées ou occasionnelles, face auxquelles la créativité et la proactivité sont aujourd'hui les critères fondamentaux de défense et de différenciation entre les concurrents.

Le développement durable des compétences est l'une des conditions incontournables pour faire perdurer l'investissement dans un environnement en perpétuelle mutation. Mais, la notion de compétence pour certains gestionnaires est synonyme des acquis des individus et leurs capacités d'agir individuellement.

Une telle approche n'a pu répondre à la crise générée par le COVID-19. La gestion des incertitudes impose davantage de coopération pour un objectif commun : la maîtrise des conséquences du COVID-19.

Les entreprises ne peuvent ni tolérer les défauts d'appréciation des compétences, ni reléguer à l'arrière-plan le potentiel issu de la combinaison des compétences individuelles.

Nous formulons ainsi la problématique suivante :

***Pour accroître l'immunité de l'entreprise face aux conséquences du COVID-19 et ainsi sa pérennité dans un environnement concurrentiel, Comment capitaliser les compétences individuelles et tirer profit de la valeur ajoutée qu'offrent les compétences collectives ?***

L'hypothèse centrale à vérifier est la suivante :

***Dans un contexte incertain, l'édification d'une matrice de compétences exploitable, conjuguée à la consolidation des jonctions entre les compétences individuelles, permettent de promouvoir les attributs des compétences collectives dans l'entreprise.***

Après une lecture de la littérature, sera traité dans premier lieu l'appréciation de la matrice des compétences individuelles et sa responsabilité sur les disparités de gestion enregistrées contre le COVID-19. Ensuite seront analysées les possibilités combinatoires de ces compétences, pour enfin proposer un kit compétences pour la mitigation de risques.

### **1. Théories sur la notion de compétence**

Les travaux de recherche sur la notion de compétence sont nombreux et repris sous différentes formes avec des synthèses de qualité. Notre objectif de cette revue n'est pas de retracer l'état de l'art, mais plutôt ressortir les variables pouvant nous aider à apprécier le seuil capacitaire des compétences individuelles face aux imprévus, les variables du collectif permettant d'améliorer ce seuil, et enfin l'identification des jonctions pour la mobilité des ces variables.

Notre recherche rentre dans le cadre des compétences. Elle aborde spécifiquement deux concepts qui sont la compétence individuelle et la compétence collective.

Le mot « compétence » vient du latin « competentia, competens, competere », qui signifie « convenir, revenir à » (Dictionnaires Le Robert - Le Petit Robert de la langue française). Le concept de compétence a été initialement adopté par les psychologues lorsqu'ils tentaient de repérer les « caractéristiques des sujets influençant la performance au travail » (White, 1959). C'est dans les années 1980 que le terme « compétence » devient un concept fondateur en sciences de gestion. (Oiry.E, 2005) apporte une synthèse des points de vue proposés depuis, pour présenter la compétence comme : « *individuelle, hétérogène, contextualisée, dynamique et scientifique* ».

Si la définition de la compétence apparaît consensuellement et tacitement admise, les contrastes qu'offre la diversité de la littérature attestent de la variabilité de la notion ainsi que des facteurs dont elle dépend.

Néanmoins, cette diversité ne peut qu'inciter à situer les définitions essentielles présentes et d'en ressortir les mécanismes inscrivant les compétences dans les conduites des individus.



Toutefois, les ambiguïtés découlant de la diversité des points de vue favorisent la diffusion de la notion de compétence (Dietrich.A, 2002) ou (Lichtenberger.Y & Paradeise, 2001). Certains auteurs s'accordent sur les fondamentaux du concept (Lichtenberger, 2003) ou (Leutner, 2008).

## **2. Compétences individuelles : une nouvelle lecture pour contrôler les incertitudes issues du COVID-19**

L'évolution du monde de travail et de son contenu dans un théâtre fortement concurrentiel a fait émerger la notion de compétence individuelle à la place de la notion de qualification.

On passe d'une notion de la prescription à une dimension de raisonnement, de l'habileté et du comportement. On ne considère plus le poste, mais le métier. Les incertitudes d'aujourd'hui nous incitent à élargir ce transfert pour considérer la coopération.

Les secrétions du COVID-19 sont diverses et pénalisantes. Dans le domaine de gestion, on s'est heurté à des tâches non spécifiques, non observables à l'avance. De telles tâches nécessitent des conduites adaptées issues de la capacité à raisonner des questions de type nouveau et surtout de la coopération pour décider. Cette réalité nous incite à capitaliser au maximum toutes les variables offertes par la compétence individuelle.

### **2.1. La compétence individuelle : une matrice à plusieurs axes**

Nous attachons la compétence individuelle au savoir, savoir-faire et aux comportements, sachant que l'appréciation de ces capacités relève du jugement d'autrui.

Le caractère cognitif de la compétence peut être pris comme un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau (MONTMOLLIN.M, 1984).

La compétence individuelle est aussi une négociation invisible des acteurs « définir et reconnaître la compétence d'un salarié ne résultent pas d'un choix définitif ni d'une évidence ; c'est le résultat, fragile et dynamique, d'une négociation invisible entre des acteurs variables à des niveaux différents » (Defélix.C, 2005)

Cette polarisation peut être prise en compte pour concilier connaissances et jugement. « La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée » (Bellier.S, 1999).

*La compétence apparaît donc comme une notion cognitive et sociale.*

Une autre variable pouvant orienter aussi bien le jugement que le choix des compétences adaptées aux situations particulières est celle de <sup>3</sup>la performance.

Pour répondre à notre souci face aux incertitudes, cette perception privilégiant l'anticipation semble intéressante. Elle considère la compétence comme un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau et qui sédimentent et structurent les acquis de l'histoire professionnelle: elles permettent l'anticipation des phénomènes, l'implicite dans les instructions, et la variabilité dans la tâche (MONTMOLLIN, 1984).

La variété de disciplines n'a pas empêché certains auteurs à s'accorder sur la compétence comme capacité d'exécution finalisée, liée à l'action mise en œuvre dans un contexte donné, pour faire face à « une tâche ou une classe de tâches plus ou moins large » (Leplat.J, 2000).

La définition qui s'apparente la plus consensuelle fait référence au triptyque connaissances ou savoir, savoir-faire ou expertise technique, savoir-être (aptitudes comportementales et relationnelles), et tient compte du contexte, de l'objectif et également de la performance.

Dans cette définition comme synthétisé sur le document 'Traité des sciences et des techniques de la formation' (Carré.P & Caspar.P, 1999) « la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ».

Les visions ainsi présentées convergent sur un ensemble d'éléments et permettent la constitution des axes devant caractériser la matrice de compétence :

Axe 1 : la compétence individuelle se traduit par la mise en acte (agir).

Axe 2 : l'acte est lié à l'objectif (finalisation de la tâche).

Axe 3 : l'acte intègre savoirs, savoir-faire et savoir être pour optimiser l'effort et les moyens locaux que de l'environnement.

Axe 4 : l'acte considère l'objectif mais aussi le jugement et la performance.

Axe 5 : prédisposition à l'amélioration et au partage.

---

<sup>3</sup> la compétence est définie comme : « capacité d'accomplir une tâche de façon satisfaisante » (Landsheere, 1988, cité par Aubret et al, 1993, pp 32) ; « capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné » (Michel & Ledru, 1991, cité par Bellier, 1999 b, pp 235) ; « capacité d'un sujet de mobiliser, de manière intégrée, des ressources internes (savoirs, savoir-faire et attitudes) et externes pour faire face efficacement à une famille de tâches complexes pour lui » (Beckers, 2002, citée par Crahay, 2006, pp57).

Ces axes nous orientent pour édifier une matrice de compétences qui considère l'adaptation des capacités de l'individu à la mission, au contexte et à l'environnement. C'est une étape déterminante pour une bonne gestion des compétences individuelles.

## **2.2. Compétence individuelle : une matrice insuffisante face aux imprévus**

Les axes sus énumérés de la matrice des compétences individuelles s'annoncent insuffisants pour la gestion des incertitudes. Cette matrice ne détient pas les capacités de gestion des imprévus pouvant conduire à un changement dans les étapes de la tâche, en nature qu'en temps d'exécution.

La matrice ne traduit également ni la capacité ni la volonté de coopération de l'individu. La notion de coopération hautement sollicitée pour raisonner les questions de type nouveau n'est pas une variable de cette matrice.

Ainsi ces axes ne semblent répondre aux aléas d'un cadre organisationnel instable et aux altérations du contexte et de la tâche, d'où les difficultés relevées pour gérer les impacts du COVID-19 sans les compétences collectives.

Les outils de gestion des compétences qui sont mobilisés « n'intègrent finalement pas les exigences accrues de coordination et de préoccupation stratégique » (Combes, 2004).

Mais, ces axes serviront pour évaluer les carences et les points forts des compétences présentes en regard de la mission.

Toutefois, le recours à l'analyse des compétences collectives pour combler le déficit des compétences individuelles face aux imprévus est une alternative qui promet.

## **3. Compétences collectives : Reconnaître la coopération informelle pour gérer les impacts imprévus du COVID-19**

Les compétences collectives est un concept jeune et encore méconnu, mais son apport devient aujourd'hui indispensable avec la recrudescence de crises dont celles générées par le COVID-19. Ceci nous mène au questionnement suivant :

Dans ce contexte incertain du COVID-19, quelle capacité dissimulée, non détenu par les compétences individuelles, peut-on émerger de la compétence collective pour franchir les risques de cette pandémie ?

### **3.1. La compétence collective : promouvoir la coopération**

La question des compétences collective a été longtemps oubliée et même évitée chez les responsables d'entreprises. Il fallait attendre la fin des années 1990, lorsque le concept

retrouve sa place en gestion d'entreprise et commence à reprendre place dans la recherche scientifique<sup>4</sup>.

Si Boterf s'intéresse à l'importance de la combinaison des compétences individuelles pour introduire la compétence collective (BOTERF G. , 1999), celle-ci a été présentée comme un processus en vue de développer une performance plus collective (Bourguignon.A, 1996). Sa construction « relève d'un processus d'apprentissage fondé sur l'échange et la communication » (Arnaud.N, 2011).

Certains des auteurs cités plus haut, partagent déjà l'idée que la compétence collective est un « savoir-faire opérationnel propre à un groupe lui permettant de réaliser une performance hors de portée d'un individu seul ou supérieure à la seule addition des compétences individuelles » (Retour & Krohmer, 2011).

D'autres auteurs voient dans l'échange une construction de la compétence collective. Il s'agit d'une transposition de la compétence individuelle Retour et Krohmer (2011). Retour a déjà avancé la question d'échange, en précisant qu'un il accroît les compétences individuelles propres aux salariés (Retour, 2005).

Ces compétences collectives réservent de capacités additionnelles pour confronter les situations de crises. Bataille a présenté la compétence collective comme solution ultime de cas qu'on ne peut aborder autrement.

Ainsi ne serait-il pas utile de revoir avec pertinence les travaux sur la compétence collective en quête d'un apport additionnel et pratique contre les conséquences du COVID-19 ?

(Wittorski R. , 1997) a mis en relief la capacité acquise par différents individus à travailler ensemble pour atteindre un objectif commun. (Amherdt, Dupuich, Emery, & Giaube, 2000) partagent l'idée et parlent du « savoirs agir » émanant des équipes de travail. (Dubois & Retour, 1999) par ailleurs, évoque cette capacité de groupe à créer sa propre organisation dans des situations inhabituelles au-delà de l'organisation.

On retient déjà ici le partage réciproque entre les compétences individuelles et les compétences collectives, et l'intérêt de la jonction entre les deux concepts. Les compétences collectives s'observent dans des situations d'interaction de compétences individuelles, et d'une dynamique des équipes (Michaux V. , 2005).

---

<sup>4</sup> (Wittorski, 1997) ; (Bataille, 1999) ; (Amherdt, Emery et Giaube, 2000) ; (Le Boterf, 2000) ; (Krohmer, 2005) ; (Dupuich-Rabasse, 2006).

En parlant de l'approche harmonieuse de la coopération, Le Boterf fait signe de la question de l'interaction comme préalable à la coopération. Pour cet auteur « La compétence collective résulte de la qualité de la coopération entre les compétences individuelles » (BOTERF G. L., 2013).

(Dejoux, 1998) et MICHAUX (2005) s'intéressent explicitement à l'interaction, et à la somme des compétences individuelles en pleine interaction pour atteindre l'objectif commun. Ces mêmes auteurs rappellent la nécessité de coopération et d'organisation et la capacité d'un collectif à s'adapter et à innover dans un environnement en perpétuelle mutation.

**Coopération, création d'organisations tacites, volonté commune pour atteindre un objectif commun dans des situations inhabituelles ou en mutation ; telles sont les clés d'une confrontation harmonieuse d'une quelconque crise, entre autres, le COVID-19.**

Ainsi, les compétences collectives se présentent comme combinatoire de savoirs de différentes sources, mis en situation pour atteindre un objectif commun.

Alors, comment garantir une telle combinaison ? Comment édifier ce pont intégrant les compétences individuelles aux compétences collectives dans un collectif de travail ?

Aux vues des propos sus présentés sur la compétence collective on peut relever deux visions complémentaires.

### **3.1.1. L'approche interactionniste pour faire valoir les compétences**

Au sein de l'interaction des compétences individuelles, dans une situation déterminée, se reconstruit et se révèle la compétence collective (Wittorski, 1997). La situation d'interaction peut être identifiée par la conscience d'une complémentarité des compétences individuelles (Bataille, 1999).

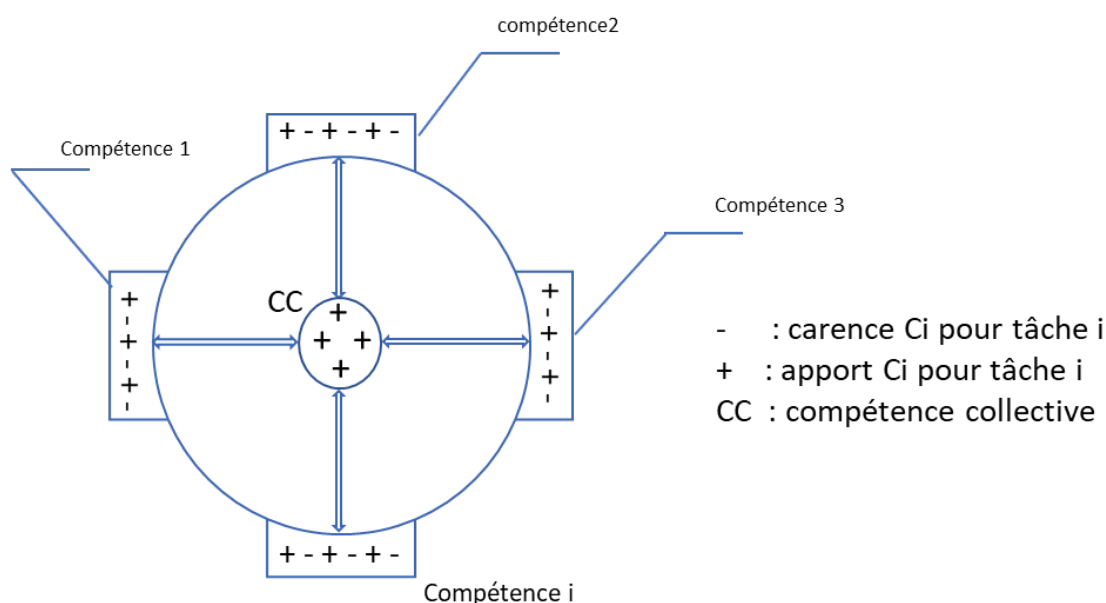
La compétence collective est composée des produits de l'interaction des individus de même métier ou de métiers différents. Elle est le résultat de la rencontre entre l'organisation et l'environnement au travers de l'interprétation qui crée et définit un langage et un mode de coordination entre les personnes (Guilhon & Trepo, 2000).

Elle peut être perçue comme un ensemble des savoir-agir qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources (Amherdt, Emery et Giaucque, 2000).

**Il en découle que la compétence collective n'écarte nullement la compétence individuelle, mais c'est un champ d'interactions de ces compétences ; un témoignage de l'importance des jonctions entre les compétences individuelles.**

**Figure N°2**

Vitrine des compétences en interactions pour tâche i



**Source : Auteurs**

Pour une interaction efficace face aux conséquences du COVID-19 :

- Les compétences d'un acteur du collectif doivent, aussi que possible, être identifiées par les autres acteurs du groupe. D'où l'intérêt d'une matrice de compétences individuelles qui tient compte de la mission du collectif et des objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- Les jonctions entre acteurs doivent permettre cette interaction.

**3.1.2. La notion de la régulation sociale**

Elle résulte d'une régulation opérée par le groupe de travail. On peut faire 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 (Montmollin, 1984).

Les compétences collectives peuvent se présenter comme savoirs et savoir-faire tacites complémentaires, partagés et supportés par des solidarités qui participent à la capacité répétée et reconnue d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou produire des solutions (Michaux, 2005).

Elles se présentent aussi en tant que combinatoire de savoirs différenciés mis en œuvre, afin d'atteindre un objectif commun dont les acteurs en entreprise ont des représentations mentales

communes et de résoudre ensemble les problèmes (Amherdt, Dupuich, Emery, & Giaque 2000).

Une vision proche de la précédente stipule que les compétences collectives est la capacité d'un collectif d'individus au travail à inventer en permanence son organisation bien au-delà de la seule déclinaison d'un schéma d'ensemble formalisé par les règles organisationnelles (DUBOIS & RETOUR, 1999).

Les règles de travail élaborées par les acteurs extérieurs au groupe, en l'occurrence la direction l'organisation ou les conseillers extérieurs, visent à optimiser les moyens pour atteindre les objectifs de la production (Reynaud, 1989). Mais, ces règles ne peuvent maîtriser les imprévus, ni gérer l'interdépendance entre les acteurs. Ces règles sont généralement conçues par les exécutants comme des contraintes et non des recommandations facilitatrices de travail.

Une régulation autonome du collectif répond largement à ces insuffisances. Les règles dans ce cas, émanent des compétences individuelles du groupe. Elles sont plus démocratiques et trouvent leur légitimité de concessions à l'intérieur de ce groupe.

Les règles autonomes peuvent contrecarrer les procédures formelles, mais elles visent atteindre plus facilement les objectifs de l'entreprise.

Il existe toutefois un compromis entre cette autonomie et le contrôle exclusif de l'encadrement de l'entreprise « les transactions de l'autonomie et du contrôle sont médiatisées par la compétence dont chacune des parties tente de tirer le meilleur profit » (Terssac, 1992).

Il en ressort que la compétence collective tient compte du contrôle de l'organisation, mais elle cherche à compenser les insuffisances de contrôle inhérentes à la gestion de l'imprévu et aux circonstances dans lesquelles interactions s'opèrent.

Pour une coopération efficace face aux incidences du COVID-19 :

Le contrôle autonome à l'intérieure du collectif est une alternative aux carences du contrôle dicté par l'organisation, qui ne peut pas prévoir toutes les tâches additionnelles résultantes de l'interaction entre les acteurs et de l'imprévu.

**Ainsi donc la compétence collective, qui trouve son existence dans l'efficience de la coopération, réclame des interconnexions solides entre les compétences individuelles, pour la création d'une organisation et de règles tacites pouvant répondre aux incertitudes que réserve l'environnement.**

Les conditions les plus importantes, abordées par les chercheurs ont été évoquées par (Retour & Krohmer, 2011) comme suit :

- **Le référentiel partagé :**

Élaboration de représentations mentales partagées nécessaires à la régulation de situations particulières. Les représentations individuelles s'unissent en une représentation collective, qui résulte d'une élaboration commune et progressive de travail. Cette élaboration n'a rien de spontané : elle suppose un espace de discussion, la confrontation de points de vue sur le travail, de la part d'acteurs aux intérêts et enjeux parfois divergents (Grimand, 1996).

Ce partage du référentiel répond à une interrogation importante qui ne pouvait être satisfaite en tenant compte uniquement des compétences individuelles :

Quelle attribution de l'effort et de moyens lorsque les acteurs visent des objectifs différenciés et compris en fonction de l'appréciation individuelle ?

Cette représentation commune réclame une communication efficace et compréhensible par l'ensemble des membres de l'organisation.

- **Le langage partagé :**

Les savoirs et savoir-faire des individus n'acquièrent le statut de compétence collective que lorsqu'ils sont communiqués et échangés. Le groupe crée son propre langage qui lui est spécifique (BOTERF, G, L, 2013).

Le langage commun ou le langage de travail, occupe un rôle essentiel dans le développement et la consolidation des compétences collectives. Il est orienté pour l'économie du temps et d'efficacité du message. Il est généralement issu de la profession, mais codé par les éléments du groupe.

Adopter un langage commun permet de traiter la question de l'harmonisation des actions, difficile à négocier sans ce partage. En d'autres termes, une mauvaise compréhension du message par un coopérant dans la chaîne ne peut-elle pas impacter la dynamique de l'ensemble ?

- **La mémoire collective**

Elle est le résultat de la mobilisation optimale des compétences individuelles, afin de créer des synergies concourantes à la poursuite d'un objectif commun (Amherdt 2000). Il s'agit ici d'une mémoire procédurale collective non centralisée ou on confronte les savoir-faire afin de réaliser une tâche. La mémoire déclarative collective non centralisée permet à un individu d'obtenir un savoir auprès d'une autre personne.

Les membres de l'équipe tirent les leçons de leur propre expérience ou apprentissage et les mettent à profit au sein de la collectivité.

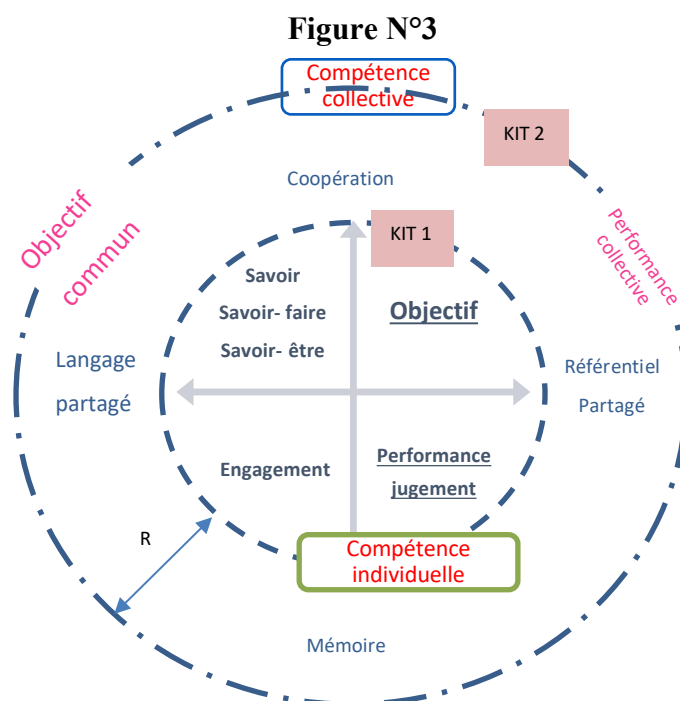


### 3.2. Plan compétences de mitigation des impacts COVID-19

Les impacts du COVID-19 dépendent de notre réactivité et notre créativité. Pour gérer les risques conséquents de cette pandémie, une approche systémique s'impose, et elle ne peut aboutir que par l'échange entre les compétences en action.

Aujourd'hui, la crise du COVID-19 montre jusqu'à quel point les organisations ont-elles besoin de bénéficier d'une puissance invisible pouvant absorber les impacts négatives de l'imprévu ; réservée dans la compétence collective.

Ces compétences collectives, permettent de compenser les lacunes relevées des compétences individuelles et d'améliorer ces compétences par la mise en œuvre d'un échange par l'exploitation du kit des compétences comme présenté sur la figure 3.



Source : Auteurs

Le plan de mitigation consiste à diminuer la zone de séparation du KIT1 et du KIT2. Autrement faire diminuer R à la valeur minimale possible :

**Comment ? :**

- Promouvoir les variables coopération, langage et référentiel partagés, et mémoire collective.

**Comment ? :**

- Consolider les interconnexions entre les compétences individuelles

- Étendre le cercle KIT ; extension synonyme de :
  - L'amélioration des différentes variables de la compétence individuelle ;
  - La consolidation de la sphère KIT2 de la compétence collective.

**L'Etat Final Recherché** est d'avoir des capacités additionnelles face aux imprévus comme les conséquences du COVID 19.

## Conclusion

L'intérêt des managers et des responsables RH pour le management des compétences individuelles augmente sous la pression de la concurrence et compte tenu des évolutions technologiques et sociologiques. Ces managers intègrent peu les attributs de la compétence collective qui apparaît pour certains d'eux une menace à leur pouvoir de contrôle.

Mais, la tendance du collectif s'impose de plus de plus dans le contexte actuel, évolutif et imprévisible, distingué par une multiplication de crises prévues qu'inattendues. Le COVID-19 a montré jusqu'à quel point la coopération est sollicitée et que les compétences individuelles agissant selon une approche de cloisonnement, ne peuvent absorber les sécrétions d'une crise potentielle.

Si la compétence devient une valeur de créativité, le manager est appelé à bénéficier du kit des compétences à sa disposition et non seulement les compétences classiquement reconnues.

On est parti dans cette recherche du constat que, les compétences individuelles présentent des insuffisances pour la créativité et la proactivité, et que la coopération est l'ultime réponse à ces carences.

Mais, la délicate jonction entre individus et collectif est aujourd'hui au cœur des préoccupations des managers. Les recherches scientifiques abordent peu cette question qui traite normalement deux autres besoins : une identification pertinente des compétences individuelles, et les conditions requises à leurs interactions.

Dans cette recherche, j'ai essayé de contribuer pour répondre à ces questions à partir des théories existantes, traitant de la compétence individuelle et collective. L'analyse de ces théories m'a permis de ressortir :

- Les variables caractérisant les compétences individuelles ;
- Les conditions pour la mise en œuvre des compétences collectives ;
- Les variables de la compétence collective qui compensent le déficit des compétences individuelles contre les imprévus ;
- Le kit de compétence à considérer par les managers pour optimiser les ressources.



Ce kit sera traduit en matrices de compétences, individuelles et collectives, à détailler en fonction des éléments attendus de l'étude empirique.

Cette dernière apparaît certes comme limite à la concrétisation de notre étude, en raison de la qualité et du détail de l'information que requiert cette étude. Mais, l'intégration du management par une approche action ou intervention répond à cette limite, principalement dans un domaine comme celui de l'aéronautique ou la gestion de risque est un souci commun. Cette étude qui s'intéresse au renforcement de la jonction compétences individuelles et compétences collectives s'ouvre sur des questions plus avancées se rapportant à l'attention du collectif pour l'édification d'un référentiel commun et sur la communication idéale pour un langage partagé constructif et facile à l'intégration.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amherdt, C., Dupuich, F., Emery, Y., & Giaque, D. (2000). *Compétences collectives dans les organisations. Emergence, gestion et développement. Québec les Presses de l'Université de Laval.*
- Arnaud, N. (2011). « Du monologue au dialogue. Étude de la transformation communicationnelle d'une organisation ». *Revue Française de Gestion* 2011/1 Numéro 210, 15-31.
- Bataille, F. (1999). *Compétence collective et management des équipes opérationnelles: une étude longitudinale de Philips Consumer Communications, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion IAE de CAEN.*
- Bellier, S. (1999). *La compétence. In P. Carré. & P. Caspar (Eds.), Traité des sciences et des techniques de la formation (pp. 223-244). Paris : Dunod.*
- Berthaut, S. (2020). Au Maroc, un « trou d'air » nommé coronavirus dans le secteur aéronautique. *Le monde-afrique novembre 2020.*
- BOTERF, G. (1999). *L'ingénierie des compétences.* Editions d'organisation, édition 2.
- BOTERF, G. L. (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives L'ingénierie des compétences, 6ème édition modifiée et enrichie.* EYROLLES.
- Bourguignon, A. (1996). Définir la performance: une simple question de vocabulaire?. in FERICELLI A.M SIRE édition B Performance et ressources humaines. *Economica*, 18-31.
- Carré, P., & Caspar, P. (1999). *Traité des sciences et des techniques de la formation. Paris DONOD mai 2000.*
- Combes. (2004). Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail. Séminaire ANACT, étude sur la dénomination des compétences et la construction des référentiels.
- Defélix, C. (2005). « Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible » *Dans Négociations Numéro 4, 2/2015, 7-20.*
- Dejoux, C. (1998). Pour une approche transversale de la gestion des compétences-. *Gestion* 2000, novembre-décembre, pp. 15-31.
- Dietrich, A. (2002). « Les paradoxes de la notion de compétence en gestion des ressources humaines ». *Revue sciences de gestion Numéro 33, 97-120.*
- Dubois, M., & Retour, D. (1999). La compétence collective: validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail, *Psychologie du Travail et des organisations* 5 (2-1), pp. 225-243.
- Grimand, A. (1996). La notion de compétence en gestion des ressources humaines : de la controverse au construit opératoire. *Thèse Lyon.*

- GUEHENNO, J. M. (1993). L'après-guerre froide. *Magazine Littéraire La fin des certitudes De Sénèque à Edgar Morin, numéro 312 juillet-août 1993.*
- Guilhon, A., & Trepo, G. (2000). La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines. Actes de la 9ème conférence de L'AIMS.
- Haut Commissariat au Plan, Système des Nations Unies au Maroc, & Banque mondiale. (2020). IMPACT SOCIAL & ECONOMIQUE DE LA CRISE DU COVID-19 . NOTE STRATEGIQUE. juillet 2020.
- ICAO. (2020). Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis, UNITING AVIATION, avril 2020.
- ISO31000. (2018). Risk management Guidelines. (Edition 2).
- Leplat.J. (2000). *Compétences individuelles, compétences collectives. Psychologie du Travail et des Organisations, Numéro 6, 47-73.*
- Lichtenberger.Y, & Paradeise, C. (2001). « Compétence, compétences». *Sociologie du travail volume 43 Numéro 1, janvier-mars 2001.*
- Michaux, V. (2005). Compétences collectives et hautes performances: apports théoriques et enjeux opérationnels, *Revue de gestion des ressources humaines, Numéro 58,45-65.*
- MONTMOLLIN.M. (1984). *l'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive. SCIENCES DE LA COMMUNICATION.* Berne, Peter Lang.
- Oiry.E. (2005). Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? *Revue française de gestion, 5/ 2005 Numéro 158 13-34.*
- OXFORD, B. G. (2018). De nouvelles usines viennent stimuler le développement de l'industrie aéronautique au Maroc. *Economic news octobre 2018.*
- Retour, D. (2005). *c DRH de demain face au dossier des compétences. Management & Avenir, Numéro 4, avril, p. 187-200.*
- Retour, D., & Krohmer, C. (2011). *La compétence collective maillon clé de la gestion des compétences. FASEF PESOUISA, Numéro spécial 2011.*
- Rexecode. (2020). *L'impact de la crise du Covid-19 sur les PME.* Baromètre Trimestriel Mai 2020.
- Reynaud, J. D. (1989). Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale. *Armand colin Numéro 2 avril-juin.*
- Santolini, M. (2020, Avril). Comment le coronavirus a réveillé l'intelligence collective mondiale. *Réseau des compétences des projets Covid-19. Tel Quel Numéro 944 mars 2021.*
- Terssac, G. D. (1992). Autonomie dans le travail. *Presses Universitaires de France 279.*
- White, R. (1959). « Motivation Reconsidered: the Concept of Competence ». *Psychological Review numéro 66, 297-330.*



Wittorski, R. (1997). Analyse du travail et production de compétences collectives. Paris édition l'Harmattan, action et savoir, Formation Emploi Numéro 59.