

ÉTUDES ET RECHERCHES

Des compétences collectives en pratique: le cas du travail d'articulation

MARIA IANEVA
AOS Studley R&D

RALUCA CIOBANU
GREPS, Université Lumière Lyon 2

Résumé

Dans le contexte actuel de changements organisationnels et technologiques fréquents, savoir identifier, transmettre et capitaliser les compétences et les savoirs individuels et collectifs est un véritable enjeu pour les entreprises. Dans le cadre de cet article, nous nous focalisons sur le travail d'articulation opéré par différents professionnels au quotidien. Nous cherchons à définir les compétences spécifiques qui lui sont associées. Notre approche est inspirée par les théories de l'activité et informée par les courants de l'action et de la cognition situées. Nous montrons qu'une approche par l'activité apporte un éclairage différent sur les liens entre compétences individuelles et collectives. Pour cela nous nous appuyons sur les résultats de deux études ethnographiques prolongées au sein de différentes entreprises, un fabricant de matériel sportif et un centre de contact spécialisé. Nos résultats mettent en évidence quatre grands types de compétences associées au travail d'articulation. Ces compétences identifiées dans leur caractère général offrent un support pour la définition de référentiels de compétences propres à une organisation afin de thématiser un travail d'articulation trop souvent négligé.

Mots-clés

compétences, travail d'articulation, activité, collectif

Abstract

In the current context of rapid technological and organizational changes, identifying and managing individual and collective competencies is of a crucial importance for organizations. This article aims at understanding the competencies involved in a specific kind of work, referred to as "articulation work". Grounded on activity theory as well as situated action and cognition, our approach highlights the relations between individual and collective competencies. Our results build upon two ethnographic studies within a health call center and a sports equipment manufacturing company. Thus, we identify four core competencies, which could be used to support the design of competencies framework taking into account the too often neglected articulation work.

Keywords

competencies, articulation work, activity, collectives

Rezumat

În contextul curent, caracterizat prin schimbări rapide din punct de vedere tehnologic și organizațional, identificarea și gestionarea competențelor individuale și colective are o importanță crucială în cadrul organizațiilor. Acest articol are ca scop înțelegerea competențelor implicate într-un anumit tip de activitate, proces denumit „articularea activității”. Construită pe baza teoriei activității și pe acțiunea și cogniția ierarhizate, abordarea noastră scoate în evidență relațiile dintre competențele individuale și colective. Rezultatele au la bază două studii etnografice realizate în cadrul unui call center din domeniul medical și în cadrul unei fabrici de echipament sportiv. Astfel, am identificat patru competențe principale care pot fi utilizate în explicarea modelului, ținând cont de articularea activității, adesea neglijată.

Cuvinte cheie

competențe, articularea activității, activitate, colectiv

Correspondence concerning this article should be addressed to Maria Ianeva, E-mail: m.ianeva@aos-studley.com or Raluca Ciobanu, E-mail: raluca.ciobanu@univ-lyon2.fr

Introduction

Dans un contexte de mondialisation de l'économie, savoir identifier, transmettre, capitaliser ou encore valoriser les compétences et les savoirs individuels et collectifs constitue un véritable enjeu pour les entreprises. L'émergence du modèle de la compétence est étroitement liée aux évolutions du travail et de son organisation (Zarifian, 1999 ; Wittorski, 1997 ; Kouabenan & Dubois, 2000). En effet, les nouveaux modes d'organisation des activités productives, favorisés par l'essor des technologies collaboratives, cherchent à « cultiver » la flexibilité des entreprises, celle des individus et des collectifs face aux aléas d'un environnement complexe et incertain. Désormais de nouvelles exigences pèsent sur les salariés, des exigences en matière de coordination, de coopération, d'articulation des activités. Autant de compétences qui relèvent du collectif de travail et engagent ainsi la responsabilité d'une « entité » mouvante, hétérogène et par définition difficile à saisir (Grosjean & Lacoste, 1999).

Les évolutions des manières de produire sont bien sûr celles des modes de travailler ensemble, des valeurs et des normes associées aux métiers mais aussi, comme le montrent les travaux issus de la clinique de l'activité (Clot, 1999 ; Caroly & Clot, 2004), celles de l'expérience individuelle au travail. Aussi, le collectif professionnel contribue au développement des individus et à l'émergence de compétences collectives spécifiques (Ianeva & Ciobanu, 2011). Le travail collectif c'est-à-dire la coopération et la coordination d'acteurs, travaillant de manière temporellement et spatialement distribuée, nécessitent non seulement des compétences individuelles mais aussi un travail supplémentaire, que Strauss (1992) appelle le travail d'articulation « pour que les efforts de l'équipe soient finalement plus que l'assemblage chaotique de fragments épars de travail » (Strauss, 1992, p.191). Il s'agit d'une « mise en cohérence », continue et prospective, d'interventions autrement fragmentaires ou chaotiques qui contribue au développement et à la mise en œuvre de ce que différents auteurs en psychologie et en ergonomie (Leplat, 2000 ; Wittorski, 1997 ; Kouabenan & Dubois, 2000 ; Le Boterf,

1997 ; 2000) désignent par la notion de compétence collective.

En pratique, ce travail d'articulation implique des tâches d'ordres différents (Bracet & al., 2002), telles que coordonner des ressources, des personnes et des actions autour d'un même objet (le malade) ou encore articuler des tâches situées sur divers plans (sentiments, confort, sécurité) et portées par des professionnels différents ayant des valeurs, des objectifs et des intérêts parfois conflictuels (*ibid.*, p.42). Il est, comme le montrent notamment Grosjean et Lacoste (1999) complexe et essentiel au fonctionnement effectif et compétent des collectifs professionnels. Mais il est aussi difficile à rationaliser, souvent peu formalisé et reconnu par les organisations (Star & Strauss, 1999). Or dans le contexte actuel de changements organisationnels et technologiques fréquents, tenir compte du travail d'articulation à des niveaux différents est susceptible de fournir des ressources aussi bien aux promoteurs du changement, qu'aux praticiens pour la gestion de la transformation de l'organisation et le développement de l'activité collective.

En nous appuyant sur les résultats de deux études ethnographiques, nous nous focalisons dans le cadre de cet article sur le travail d'articulation opéré par différents professionnels (superviseurs, manager de région) au quotidien. Nous cherchons à définir les compétences spécifiques qui lui sont associées. Notre approche est inspirée des théories de l'activité (Vygotski, 1997 ; Clot, 1999 ; Engeström, 1987) et informée par les courants de l'action et de la cognition situées (Suchman, 1987 ; Lave, 1988). Aussi nos analyses portent sur les pratiques de ces professionnels en situation ainsi que sur l'arrière-plan de l'activité de travail, qui organise et structure ces pratiques.

La première partie de cet article se focalise sur différentes approches de la compétence et sur la notion d'activité. Au travers de l'analyse de la littérature portant plus spécifiquement sur la compétence, nous souhaitons montrer qu'une approche par l'activité est susceptible d'apporter un éclairage différent sur les liens entre compétences individuelles et collectives. Nous précisons ensuite notre problématique de recherche ainsi que la méthodologie que nous

avons mise en œuvre dans le but d'y répondre. Nous interrogeons le travail d'articulation en pratique et les compétences qui lui sont associées. Pour cela nous mobilisons une méthodologie qualitative et prenons le cas comme unité d'analyse afin de faire sens des données collectées. Dans un troisième temps, nous exposons nos principaux résultats et discutons de leurs implications concrètes en matière de développement et de transfert des compétences.

Compétences collectives et activité

Dans ce qui suit, nous présentons une revue de littérature autour de la notion de compétence qui insiste sur deux dimensions inhérentes à cette notion. Il s'agit d'une part de l'idée de flexibilité. Être compétent signifie aujourd'hui savoir s'adapter et agir en situation plus qu'exécuter des procédures formellement définies. D'autre part, l'action au travail intègre les exigences propres à un milieu professionnel donné. En d'autres termes, pour comprendre la compétence définie comme un «savoir agir» en situation, il faut tenir compte du collectif et de l'organisation au sein desquelles se déploie «l'action compétente». Les théories de l'activité, comme nous le précisons dans la troisième sous-partie de cette section, permettent de conceptualiser la compétence comme un processus dynamique et collectif. Elles constituent ainsi une alternative aux approches cognitivo-centrées des activités collectives et ouvrent la voie à une réflexion féconde sur la notion de compétence collective, notion que nous avons choisi d'aborder au travers de l'exemple du travail d'articulation.

Un savoir-faire en situation : la flexibilité au cœur de la notion de compétence

La notion de compétence a pris aujourd'hui beaucoup d'importance dans les discours des chercheurs et des praticiens. Il suffit de consulter les offres d'emploi et cela quel que soit le domaine d'activité de l'entreprise pour y découvrir une présentation des compétences

requisés à côté des missions à assurer et le profil souhaité (niveau d'études, présence ou absence d'expérience professionnelle similaire etc.). Celles-ci se présentent d'emblée comme finalisées c'est-à-dire comme applicables à une classe de tâches définies, recouvrant ainsi une multiplicité de situations de travail. En d'autres termes que ce soit dans le champ de l'évaluation des personnes ou de l'analyse de l'activité (Leplat, 2000), la notion de compétence renvoie à une exigence d'adaptabilité (Wittorski, 1997) inhérente aux environnements de travail actuels. Être compétent aujourd'hui signifie moins appliquer ou exécuter des procédures que savoir agir (Pastré, 2005) c'est-à-dire faire face de manière intelligente et stratégique aux contingences des situations de travail.

Le glissement de la notion de qualification à celle de compétence traduit ainsi les mutations profondes des activités productives, celles des tâches, des systèmes de production, des métiers. Dans un contexte de crise de la prescription (Pastré, 2005) où le travail, autrefois pensé comme une suite d'opérations programmées et reproductibles, devient une «suite d'événements, de situations singulières» (Zarifian, 1999), les salariés doivent non seulement savoir faire mais aussi savoir combiner des connaissances et des ressources en fonction des aléas. Ce basculement conceptuel traduit de nouvelles manières d'évaluer le travail et soulève la question de «a visibilité, de la reconnaissance et de l'évaluation des compétences *in situ*» (Licoppe, 2008). Il fait par ailleurs écho à l'évolution des sciences sociales et en particulier le développement de travaux de recherche à visée explicitement ethnographique se focalisant sur le contenu du travail (actes, actions, activités, opérations) plutôt que sur son contour et ses conséquences (contexte, condition, organisation) (Borzeix, 2003).

Si en effet la notion de compétence est une notion «en voie de fabrication» (Le Boterf, 1994), dont la définition n'est pas aisée, de nombreux auteurs (Zarifian, 2001) reconnaissent le caractère située des comportements et décrivent les compétences comme un savoir-faire en situation. Ainsi, aussi bien la genèse, que la définition ou encore l'évaluation des compétences sont à

mettre en relation avec un contexte d'action précis.

Compétences et organisation : la compétence comme ressource pour l'action organisée

Au-delà de l'«intelligence de la tâche» (Montmollin, 1986), la compétence revêt une dimension normative et sociale. Elle renvoie certes à l'initiative d'un acteur aux prises avec une situation potentiellement problématique, mais constitue également une ressource pour l'action organisée à finalité productive. Définie et affirmée par un tiers (Wittorski, 1998), la compétence fournit une base pour l'allocation des ressources, la répartition des tâches, bref elle est un appui pour l'articulation structurante (Grosjean & Lacoste, 1999) de l'activité. En cela, elle relève d'une réalité complexe – l'organisation – qui dépasse l'individu et la situation. Une réalité qui a son histoire, est porteuse d'expériences, de manières de travailler, mais qui est également le fruit d'ajustements, d'arbitrages et de négociations au quotidien entre des acteurs ayant des perspectives et des intérêts divergents.

Aussi, être compétent se rapporte à un «savoir partager des enjeux» (Zarifian, 2004) et revient à inscrire son action dans celle d'un agencement organisationnel (Girin, 2001) à mandat collectivement défini. Autrement dit, il s'agit autant d'une performance individuelle que d'une construction sociale. La dynamique du développement et du transfert des compétences doit être pensée en référence à un jeu de relations interpersonnelles où des ressources sont allouées, échangées, mobilisées selon des règles précises et en vue de l'atteinte d'un objectif commun. L'intelligence pratique de l'acteur en situation s'étaye sur le travail collectif (Caroly & Clot, 2004), c'est-à-dire sur la coopération et la coordination des professionnels en situation, mais aussi sur un environnement matériel et social qui intègre un système de valeurs de référence au métier exercé, des manières d'être et d'agir au travail.

Ainsi il apparaît pertinent de distinguer la «compétence» en tant que ressource pour l'organisation et «être compétent», c'est-à-dire

être reconnu comme étant un professionnel compétent par le collectif au regard des valeurs portées par ce dernier. La «compétence» telle que institutionnellement et collectivement définie figurerait parmi les moyens que mobilisent les acteurs d'une organisation pour rendre intelligibles leurs actions en situation. En cela elle participe à la structuration de l'action coopérative *in situ*. La distinction entre «compétence» et «être compétent» suppose de tenir compte du collectif de travail, en différenciant les obligations et les valeurs élaborées par les professionnels de celles prescrites par l'organisation sous formes de règles, de procédures à respecter, d'objectifs à atteindre. Par exemple, un opérateur peut être considéré comme étant performant sur une tâche au regard des objectifs fixés par la direction. Sa performance et les compétences qu'elle mobilise s'inscrivent dans un dispositif managérial complexe et constituent entre autres une ressource pour l'encadrement de proximité (répartition des tâches selon la charge du travail). Aussi un opérateur jugé compétent sur cette tâche serait un choix judicieux pour l'assurer en début de semaine lorsque la charge du travail est de manière générale plus importante. Ce même opérateur est compétent du point de vue du collectif dans la mesure où son travail intègre les impératifs propres au collectif professionnel, qui ne coïncident pas nécessairement avec ceux privilégiés par l'organisation.

Nous nous focalisons dans le cadre de cet article sur le travail d'articulation en pratique c'est-à-dire sur «être compétent». Toutefois notre propos vise à souligner l'intérêt d'explicitement reconnaître ce travail comme composante essentielle au fonctionnement des collectifs en le constituant ainsi comme ressource pour l'organisation et l'activité collective. Dans ce sens, il est aussi question des «compétences» associées au travail d'articulation.

L'activité au cœur du développement des compétences individuelles et collectives

Les théories de l'activité permettent de conceptualiser les compétences comme un

processus dynamique et collectif. Elles fournissent, à notre sens, les ressources conceptuelles pour comprendre leur développement à des niveaux différents. Les principes de base de ces théories ont été formulés par un groupe de chercheurs russes au début du 20^{ème} siècle, dont les auteurs les plus connus sont Vygotski, Léontiev et Luria. Depuis les années 80 leurs travaux font l'objet d'un intérêt croissant de la part de nombreux chercheurs issus de disciplines différentes (éducation, psychologie, gestion). Par souci de concision, nous présentons ici certaines idées clés de ces théories, tout en reconnaissant que des divergences existent entre les courants de recherche qui s'en inspirent. Il s'agit notamment de la notion d'activité, de celle de médiation et de la genèse sociale de la conscience.

Dans cette perspective, l'unité d'analyse est l'activité par définition collective et orientée vers un objet (Léontiev, 1984). Il s'agit d'un processus organisateur de l'action des sujets en situation. Le système d'activité tel que conceptualisé par Engeström (1987) dans la continuité des travaux de Léontiev, intègre la finalité du travail, les différents artefacts mobilisés par les acteurs, les règles et les normes en vigueur propres à la communauté de professionnels, ainsi que la répartition des tâches. L'articulation des actions individuelles en référence à cette exigence partagée, qu'est l'objet de l'activité collective, tient aux instruments que les sujets mobilisent en situation. La notion d'instrument renvoie aux ressources matérielles mais aussi symboliques dont disposent les professionnels pour transformer l'objet de leur travail (Kuutti, 1996) et maîtriser leur comportement. Ainsi, c'est au travers des interactions avec l'environnement matériel et social et l'intériorisation progressive des instruments de coopération sociale que se développe la pensée consciente qui régule les autres fonctions psychiques supérieures, telle la mémoire et l'attention volontaires ou encore la pensée verbale.

Dans le contexte de l'activité productive, cela revient à d'une part à accorder une place centrale au travail collectif (coopération, entraide, coordination) et à ses appuis (artefacts, règles) dans la montée en compétence des professionnels. D'autre part,

les actions des sujets en situation ne prennent sens qu'en référence au système d'activité dans son ensemble. Ainsi, les tâches réalisées de manière individuelle relèvent d'un travail en collectif, c'est-à-dire le travail tel qu'organisé par une infrastructure sociotechnique complexe (division du travail, règles, procédures) mais aussi régulé de manière informelle par les acteurs. De ce fait, les compétences constituent certes la performance d'une personne mais sont également l'œuvre du collectif. Par conséquent, évaluer et développer des compétences suppose de tenir compte, au-delà des sujets individuels et des situations de travail, de l'activité en tant que système.

Problématique : des compétences collectives à la dimension collective de la compétence

Les différentes approches de la compétence suggèrent une définition de la compétence en relation avec un contexte local et organisationnel précis. La majorité des auteurs (Leplat, 2000 ; Wittorski, 1997 ; Kouabenan & Dubois, 2000) s'accordent sur le fait que la compétence collective n'est pas l'addition ni la combinaison des compétences individuelles. En d'autres termes une équipe d'experts n'est pas forcément une équipe experte (Cannon-Bowers et al., 1998). Les capacités d'auto-organisation du groupe face à des événements imprévus, ainsi que les connaissances partagées par les membres du collectif des responsabilités et des tâches respectives de chacun (Leplat, 2000) sont considérées étant de l'ordre de la compétence collective. Ce sont des compétences collectives de coordination et d'articulation des activités.

Les recherches sur les compétences suggèrent qu'une approche centrée sur l'individu est insuffisante pour rendre compte de l'intelligence pratique des acteurs en situation, puisque ces acteurs agissent dans des environnements professionnels qui font peser d'autres exigences sur leur travail. La nature même des compétences nécessaires à l'action s'en trouve transformée. Une approche centrée sur le groupe ou l'équipe

permet la mise en évidence de compétences collectives, telles des compétences de coordination et d'articulation des activités, mais offre peu de prises pour développer ou transmettre ces compétences. Les théories de l'activité permettent de saisir différentes dimensions de la compétence, à savoir sa dimension située, développementale et organisationnelle.

Ces théories opèrent un glissement au niveau de l'unité d'analyse étudiée. En effet, l'activité ne correspond pas à une entité circonscrite dans un espace-temps défini, ni à un groupe de personnes. Il s'agit d'un processus dynamique qui engage autant le sujet que le collectif professionnel. Les compétences collectives dans cette perspective renvoient à l'intelligence d'un collectif en mouvement, à celle de sujets aux prises avec les contingences d'une situation de travail, mais surtout à des sujets engagés dans une activité qui tout en se redéfinissant continuellement dans un contexte d'action local, constitue, l'instance organisatrice des conduites individuelles et collectives et la source de nouvelles compétences.

Dans le cadre de cet article nous nous proposons de montrer l'intérêt d'une approche des compétences par l'activité tout en interrogeant les implications d'une telle approche en matière de développement et de transmission des compétences. A ce titre le cas du travail d'articulation nous semble particulièrement révélateur pour illustrer de l'intérêt d'une approche par l'activité de la notion de compétence.

Matériel et méthodes

Les deux études présentées dans le cadre de cet article s'appuient sur des enquêtes ethnographiques prolongées au sein de différentes entreprises, à savoir un fabricant de matériel sportif et un centre de contact spécialisé. Le dispositif méthodologique construit dans les deux cas visait à documenter les pratiques des acteurs en situation ainsi que l'arrière-plan de l'activité (division du travail, règles de métier, modalités de régulation informelles). Pour cela, nous avons mobilisé différentes techniques : l'observation participante sous

forme de suivi d'acteurs, les entretiens semi-directifs, les auto-confrontations à partir de photographies et d'enregistrements audiovisuels.

Ainsi, nous avons pu recueillir un corpus de données hétérogènes (verbatim, notes ethnographiques, enregistrements audio et vidéo, photographies, documents internes tels des fiches de postes ou encore des supports de formation). En vue d'identifier des compétences liées au travail d'articulation, nous avons sélectionné et analysé une série de situations de coordination ou de gestion (Girin, 1990) où sont discutés les normes, les valeurs et les enjeux associés à l'activité. Comme précisé dans la partie théorique du présent article, nous considérons les compétences comme ancrées dans un contexte, celui de l'action située et de l'activité collective. Les entretiens semi-directifs réalisés avaient ainsi un rôle d'orientation pour les observations *in situ* des pratiques.

Celles-ci ont été volontairement déployées sous forme de *suivis* c'est-à-dire sur une temporalité longue, nous permettant d'appréhender la logique de l'action au-delà des situations singulières auxquelles font face les acteurs. Identifier des compétences d'articulation suppose, à notre sens, l'analyse de l'enchaînement d'actions et de leurs appuis. Une attention particulière a été portée à la manière dont les productions des uns se constituent en ressources pour les actions des autres.

Enfin, les photographies et les enregistrements audiovisuels ont été mobilisés comme supports pour susciter la parole des acteurs suivis, l'occasion pour nous de mettre en discussion nos interprétations, ainsi que de mieux comprendre l'activité et ses enjeux tels que vus par différentes catégories de professionnels. L'analyse des autoconfrontations s'est focalisée sur les objets et controverses métier (Clot, 1999). Elle nous a permis de clarifier, au-delà des aspects organisationnels, les perspectives des différents acteurs sur la finalité de leur travail et l'infrastructure symbolique inhérente à l'activité. Définir des compétences associées au travail d'articulation suppose de rendre compte

des aspects liés au collectif du travail comme du travail en collectif (Grosjean, 2004).

Dans ce qui suit nous présentons successivement le contexte de chacune des études et détaillons les méthodes employées, ainsi que les modalités de production des données ayant servies pour illustrer notre propos dans le cadre de cet article.

Santé Info: un centre de contact spécialisé

Fondé par trois mutuelles, Santé Info est un centre de contact spécialisé dans le domaine médico-social. Cette plate-forme téléphonique a pour mission d'informer et d'orienter les adhérents des organismes complémentaires fondateurs. Parmi les prestations proposées, l'analyse de devis dentaires par téléphone ou suite à l'envoi d'un courrier représente une part importante du travail de Santé Info. Au moment de notre étude, ce centre de contact employait une cinquantaine de salariés, dont une équipe de dix-sept télé-opérateurs (TC), une dizaine d'opérateurs de saisie (ODS), ainsi qu'une équipe de professionnels de santé (dentistes, médecins, opticien, assistante sociale). Les TC et les ODS étaient pour la majorité des femmes entre 20 et 30 ans. Le turn-over étant relativement important parmi les téléconseillers, leur ancienneté était très variable, la moyenne se situant à environ un an demie.

Afin de documenter le travail d'articulation opéré par différents acteurs de l'organisation, nous avons dans un premier temps réalisé une vingtaine d'entretiens semi-directifs avec d'une part l'équipe administrative et dirigeante, d'autre part les professionnels de santé, les téléconseillers et les opérateurs de saisie. La durée moyenne de ces entretiens était de quarante minutes. Dans la mesure où nous considérons l'activité comme étroitement liée à un contexte matériel et social, une confrontation avec l'environnement dans lequel le travail des différents professionnels interviewés prenait sens, était pour nous un pré requis nécessaire à la conduite de ces entretiens et à la validité des données obtenues. Les entretiens ont été ainsi conduits dans le contexte de déroulement habituel des activités des

interrogés c'est-à-dire leur poste de travail. Nous souhaitons que les salariés puissent avoir accès aussi bien aux artefacts qu'ils utilisaient quotidiennement qu'aux traces de leurs propres activités (historisations dans la base de données adhérent par exemple). Solliciter la parole des acteurs sur leurs postes de travail nous a permis a) de comprendre le rôle de chacun dans la production coordonnée de la prestation de service, ainsi que les rapports d'interdépendance qu'ils entretenaient avec les autres, b) de recueillir des éléments sur la manière dont chacun de ces professionnels donne sens à son métier.

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé une série de suivis centrés respectivement sur des *acteurs* (superviseurs, téléconseillers, opérateurs de saisie, professionnels de santé), des *affaires* c'est-à-dire des demandes traitées de manière collaborative par différents professionnels de l'organisation et des *situations de communication* collective (briefs, réunions d'équipe). Pour la plupart, ces suivis ont été enregistrés par le moyen d'une caméra, d'un dictaphone et lorsque cela était possible et nécessaire par un logiciel de capture d'écran. Les enregistrements audiovisuels nous ont permis d'observer le détail du travail en situation, ainsi que de constituer des supports pour la conduite d'autoconfrontations *a posteriori* avec certains professionnels volontaires.

Dans la partie résultats de cet article, nous présentons des données issues des suivis réalisés auprès des superviseurs du plateau, ainsi que de plusieurs télé-opérateurs et cela dans le cadre des tâches d'ouverture des courriers entrants et de leur enregistrement dans la base de données adhérent.

Hermès Sport

Cette étude porte sur une entreprise de taille importante spécialisée dans la fabrication d'articles de sport et de loisir que nous allons appeler pour des raisons de confidentialité Hermès Sport. Hermès Sport France a choisi de transférer la majorité de sa production vers l'Europe de l'Est et l'Asie, notamment la Roumanie et la Chine. Ainsi, depuis les années 90, la Roumanie accueille une des

filiales de cette entreprise française ainsi que plusieurs usines sous-traitantes.

Le rôle de cette filiale est d'assurer la coordination des usines sous-traitantes de l'entreprise mère et de ses fournisseurs locaux ou internationaux et le contrôle et le suivi de la qualité des produits. Soixante-quinze salariés travaillent pour mieux répondre aux besoins des clients et pour accompagner les sous-traitants dans leurs différentes démarches (achat des matières premières, logistique, etc.). Nous avons passé un mois au sein de la filiale d'Hermès Sport en Roumanie durant lequel nous avons cherché à comprendre comment le processus de transfert des compétences est mis en place concrètement, le « chemin » parcouru par ces compétences entre la France, la filiale et les usines sous-traitantes. Au-delà de l'étude du processus de transfert, il s'agissait aussi de comprendre les régulations du processus de travail mises en œuvre dans un cadre multiculturel.

Nous supposons que le transfert d'activité et des compétences ne peut pas se réaliser en dehors de l'activité des personnes, l'activité et les compétences étant directement liées. Travailler dans un cadre multiculturel, dans un secteur dynamique comme la fabrication des équipements sportifs, suppose de la part des acteurs un apprentissage continu de nouvelles pratiques de travail.

Des entretiens individuels ont été conduits avec 24 personnes, salariées de la filiale qui se sont portées volontaires pour participer à cette recherche. Parmi ces personnes : le directeur de la filiale d'Hermès en Roumanie, des techniciens (achat, logistique, ressources humaines, etc.), des managers, des salariés d'Hermès travaillant directement dans les usines sous-traitantes, etc. Les données ont été recueillies par une prise de note manuelle. Nous avons cherché à rendre compte de la façon dont les salariés s'approprient les règles et les pratiques de travail de l'entreprise mère dans le contexte d'activité roumain. Ces entretiens ont révélé le rôle très important du manager de région comme relais dans le transfert des compétences et des pratiques entre l'entreprise mère en France et les sous-traitants en Roumanie.

Après une période de familiarisation, nous avons réalisé des observations systématiques de l'activité du manager de région d'Hermès Sport Roumanie. Le suivi de cet acteur nous a conduit à visiter plusieurs des usines sous-traitantes de la filiale roumaine. Une grille d'observation a été élaborée et mobilisée tout au long des suivis. Celle-ci comprend des indicateurs tels les types d'interactions, les interactions non verbales ou encore le contenu de ces échanges. Ainsi, nous avons pris des notes selon un mode de description narratif afin de rendre compte des différents processus et modes d'action montrant l'activité et les appuis des différentes procédures et artefacts. Pour compléter nos notes, nous avons sollicité le manager de région pour réaliser des verbalisations consécutives sur la base des photos que nous avons prises lors de nos différentes visites de terrain.

L'analyse de l'activité du manager de région nous a permis de rendre visible le processus de transfert des compétences et les mécanismes qui le soutiennent : l'appropriation des nouvelles pratiques de travail et l'articulation d'activités d'un grand nombre d'acteur par des activités de contrôle et de supervision de la qualité des produits Hermès Sport. Les données, ayant appuyé les analyses présentées dans la partie résultats de cet article, ont été recueillies par des observations systématiques du travail ainsi que des entretiens individuels.

Résultats

Au travers des modalités pratiques de réalisation d'une série de tâches concrètes chez Santé Info, à savoir l'ouverture, le premier tri et le prétraitement des courriers, nous montrons (5.1) dans un premier temps qu'être compétent en situation est autant une performance individuelle que l'œuvre d'un collectif. Nous précisons en quoi chacune de ces tâches s'inscrit dans un chainage de pratiques dont l'enjeu global est la qualité du service fourni aux adhérents et de manière générale la crédibilité de Santé Info vis-à-vis de ses actionnaires et clients – les mutuelles. Au travers de cet exemple il est question des compétences d'articulation dont fait preuve le collectif de Santé Info.

L'exemple du manager de région d'Hermès Sport que nous présentons dans la section suivante (5.2) souligne le fait que cette réinterprétation des règles, leur « mise en contexte » par le collectif n'est pas automatique mais est le résultat d'un travail complexe peu reconnu par l'organisation et par les acteurs eux-mêmes.

Le cas de Santé Info – Ressources et enjeux de l'action compétente

Construire des ressources pour l'action d'autrui: l'exemple de l'ouverture et du tri des courriers entrants

Comme précisé précédemment, Santé Info a pour vocation d'informer et d'orienter les adhérents de trois mutuelles de santé dans le domaine médico-social. L'analyse des devis fait partie des services d'information offerts aux utilisateurs. Pour bénéficier de ce service, l'adhérent doit, dans la plupart des cas, envoyer le(s) devis concernés à Santé Info (par courrier, par fax ou par mail). Ainsi, la plate-forme reçoit quotidiennement ces documents, qui font l'objet d'un tri préliminaire dans le cadre d'une série de tâches (ouverture des enveloppes, enregistrement dans la base de données) habituellement réalisées par des opérateurs différents. L'ouverture des courriers est souvent assurée par un des superviseurs du plateau téléphonique, alors que le prétraitement incombe de manière générale aux télé-opérateurs (TC), plus rarement aux opérateurs de saisie (ODS).

Lors de l'ouverture des enveloppes, le superviseur ou le TC opère un classement des enveloppes reçues selon l'expéditeur du courrier (mutuelle 1, 2, 3, adhérent). Certaines demandes, comme celles relatives à la pose d'implants sont écartées des lots et transmises directement à un opérateur de saisie spécialisé. Chacune des enveloppes est ouverte et vidée. Leur contenu est assemblé sous forme de dossiers agrafés et « dispersé » de manière à constituer des tas distincts. Au cours de cette tâche, le superviseur examine rapidement les courriers et cherche à repérer des indices tels

la texture de l'enveloppe, l'adresse de l'expéditeur, les destinataires ou encore le numéro d'adhérent figurant sur les écrits accompagnant les devis. Certaines informations se révèlent à lui comme saillantes (comme par exemple le logo de la mutuelle), d'autres font l'objet d'un repérage volontaire (adresse, numéro de téléphone, numéro d'adhérent). Pour réaliser ces opérations le superviseur mobilise sa connaissance du fonctionnement de Santé Info, qui prévoit, par exemple, un circuit de traitement spécifique pour les devis d'implants. Il fait preuve de sa capacité de reconnaître des indices tels que le numéro d'adhérent ou encore de celle de gérer de multiples engagements parallèles (supervision du plateau et ouverture et tri des courriers).

Or le suivi des différents acteurs nous ont permis de constater que lors de l'ouverture et du premier tri des courriers, la pertinence des indices repérés (par exemple adresse figurant sur l'enveloppe) se construit en référence non pas au contexte local de la situation, c'est-à-dire celui de la tâche dans laquelle l'opérateur est directement impliqué, mais au contexte global de l'activité, en particulier celle de son collègue chargé d'enregistrer les devis dans la base de données.

En d'autres termes les informations qui attirent son attention sont celles susceptibles de faciliter le travail de son collègue en prétraitement. Elles sont appréciées en fonction des actions que le « traceur » aura à réaliser, des problèmes qu'il aura à résoudre pour mener à bien son travail de manière efficace. Dans cette situation le professionnel en charge de l'ouverture du courrier met en œuvre une capacité à anticiper et construire les conditions du travail de son collègue en prétraitement c'est-à-dire d'organiser son travail en construisant des ressources « configurantes » pour son action. Développer ce type de compétences suppose de tenir compte du système d'activité dans son ensemble plutôt que se focaliser sur l'individu, ses caractéristiques ou son poste de travail.

Savoir partager des enjeux: prétraitement des courriers et qualité du service

Comme nous venons de l'expliquer, les devis adressés à Santé Info par les adhérents et

les mutuelles font l'objet d'un premier tri par le superviseur du plateau téléphonique et cela dès l'ouverture des enveloppes. Une fois les courriers ouverts et les documents classés par expéditeur (adhérent ou mutuelle), ils sont transmis au TC chargé du prétraitement. Le prétraitement des courriers entrants consiste à trier les devis envoyés par les adhérents. Le télé-opérateur classe les devis reçus selon les actes qu'ils contiennent (une ou plusieurs prothèses dentaires, des soins de parodontologie etc.) et les enregistre dans la base de données des adhérents. Les documents ainsi classés sont ensuite transmis au pôle devis c'est-à-dire l'équipe d'ODS pour analyse. Les TC peuvent également être amenés à assurer une partie du traitement des devis simples en parallèle de la prise d'appels téléphoniques.

L'enjeu de ce travail de «traçage» des courriers entrants au vu du système d'activité est double. D'une part, il s'agit de créer une trace des devis reçus, de façon à ce que leur «trajectoire» au sein de l'organisation soit visible par tous les intervenants. Ainsi, si l'adhérent reprend contact avec Santé Info, toute personne ayant accès à son dossier est en mesure de l'informer sur l'état de sa demande. D'autre part, le traçage vise à faciliter le travail des ODS, qui eux, reprennent les devis enregistrés pour effectuer leur analyse à l'aide d'un logiciel spécifique. En effet, comme l'enregistrement des documents implique d'identifier l'adhérent concerné de manière fiable et de créer un nouvel événement dans son dossier, il suffit pour l'opérateur de saisie de reprendre le numéro d'adhérent et d'accéder à l'événement associé pour procéder à l'analyse sans perdre du temps. Il convient de préciser que l'analyse des devis comme d'ailleurs la prise d'appels téléphoniques sont soumis à des objectifs quantitatifs en termes respectivement de temps de traitement (J+3) et de taux d'appels décrochés (TAD).

Le traitement des devis obéit à une logique chronologique, les demandes les plus anciennes étant traitées prioritairement sur les plus récentes. La date de réception des courriers organise le travail des opérateurs de saisie et constitue un repère permettant d'évaluer la performance du collectif. Les retards en matière de traitement des devis

dentaires se répercutent sur le travail des TC, à qui l'on demande d'analyser davantage de devis simples entre les appels. De plus, en cas de retard du pôle devis, l'activité du plateau s'intensifie, puisqu'aux demandes diverses et variées des appelants se rajoutent les appels de ceux qui ont envoyé des courriers, mais n'ont pas encore reçu de réponse. Ainsi, le traçage des devis s'inscrit dans un chainage d'autres tâches (ouverture des courriers, analyse de devis, prise et émission d'appels). Si le prétraitement est habituellement réalisé de manière individuelle par un des télé-opérateurs du plateau, selon la charge de travail (flux d'appels important, retard pris par les opérateurs de saisie, quantité de devis reçus) cette tâche est susceptible d'être redistribuée sur un ou plusieurs autres professionnels, TC ou ODS et cela afin que les documents reçus soient enregistrés le jour même de leur réception. Ce travail d'articulation opérationnelle (Grosjean & Lacoste, 1999) permet de maintenir la qualité du service fourni aux adhérents et s'appuie sur un éventail de stratégies de mobilisation collectives, qui elles reposent sur la solidarité du collectif professionnel et sa capacité à faire face aux imprévus. En pratique, la compétence d'articulation, dont font preuve les salariés de Santé Info au quotidien, est le résultat d'un travail collectif où le sens de l'action se négocie en situation c'est-à-dire au travers des interactions avec les autres et l'environnement matériel. Mais cette compétence relève également d'un système de valeurs et de connaissances partagées par les acteurs et rend compte de la manière dont le collectif professionnel s'approprié et réinterprète les règles prescrites.

Le cas d'Hermès Sport - Du transfert de production au transfert de compétences

La délocalisation de l'entreprise Hermès Sport

L'industrie textile est un secteur d'activité fortement touché par le phénomène de délocalisation. En effet, ces dernières années un grand nombre d'entreprises occidentales

ont choisi de redéployer une partie ou l'ensemble de leur activité productive à l'étranger. L'objectif de ces redéploiements est le gain en matière de compétitivité au travers des réductions des coûts (main d'œuvre qualifiée et peu coûteuse, fiscalité avantageuse, infrastructures existantes).

La majeure partie (80 %) des équipements sportifs d'Hermès Sport destinés au marché européen est ainsi produite en partenariat avec les usines roumaines. Ces organisations assurent leur fabrication de manière autonome. Chaque usine est directement responsable de la gestion opérationnelle du site (main d'œuvre, locaux, énergie), tout en étant soumise à des exigences très strictes en matière de production. Aussi l'ensemble des sous-traitants accueille dans leurs locaux (aménagés selon les exigences d'Hermès Sport) les machines et les matières premières fournies par Hermès Sport pour fabriquer les produits selon une procédure spécifique.

Le plan de transfert de production d'Hermès Sport prévoyait d'abord a) la présence sur place de personnel qualifié en vue de former les salariés roumains (des expatriés français envoyés en Roumanie pour la formation des salariés roumains et des sous-traitants, l'activité du manager de région, etc.). La mise en place d'un b) transfert des machines et c) des documents nécessaires à la production des usines sous-traitantes avait été également prévue. Les compétences, telles qu'envisagées par l'entreprise, sont assimilées à la capacité des salariés d'appliquer les procédures et les gammes opératoires conçues par les ingénieurs du service d'industrialisation d'Hermès Sport. Elles apparaissent ainsi comme intimement liées à la productivité des agents définie selon des indicateurs quantitatifs. Plus l'opérateur est compétent, plus il fabrique de produits.

L'exemple que nous présentons dans ce qui suit porte sur l'activité du manager de région qui appartient à la filiale roumaine d'Hermès Sport. Le rôle de cette filiale est d'assurer la coordination des usines partenaires et des fournisseurs nationaux et internationaux. Nous nous proposons de montrer au travers de cet exemple en quoi et comment l'activité du manager de région participe à l'émergence et à la consolidation de modes de collaboration et

de coordination nouveaux entre les différents sites de production. Ceux-ci relèvent à notre sens de la compétence collective telle que définie dans la littérature (Leplat, 2000; Wittorski, 1997). Seul le dispositif de transfert (formation, machines, procédures) prévu par Hermès France ne suffit pas pour assurer cette appropriation. Un travail d'articulation supplémentaire est nécessaire. Ce travail d'articulation demeure, comme nous allons le voir, peu reconnu par l'organisation. Notons que Hermès France a récemment pris la décision de supprimer le poste de manager de région afin d'autonomiser les usines sous-traitantes.

Le manager de région: articuler des contextes et des personnes

Le manager de région est responsable de la transmission, de l'appropriation et de l'application des méthodes de travail de la marque Hermès Sport en Roumanie. Ce poste a été créé pour assurer l'interface entre les usines sous-traitantes, la filiale et le service d'industrialisation en France et cela en vue de mieux gérer l'ensemble de la production assurée par les partenaires roumains (les usines, mais aussi les fournisseurs etc.). Comme nous le verrons par la suite, son travail est essentiel à la coopération entre les usines sous-traitantes et à l'émergence de stratégies opératoires communes permettant de répondre aux objectifs de quantité et de qualité exigées par l'entreprise mère.

Nous avons pu suivre cet acteur dans le cadre d'une des visites d'usine qu'il réalise de manière hebdomadaire (3 à 4 fois par semaine). Ces visites permettent de vérifier que les articles produits sont fabriqués selon les procédures envoyées par Hermès France, mais aussi de mettre à jour les informations opérationnelles et d'assurer la communication entre les différents services (industrialisation, fabrication, logistique, autres régions etc.). En effet le manager de région n'a pas de poste fixe : son activité consiste à «naviguer» entre la filiale et les usines sous-traitantes et à contribuer à la circulation de l'information et la coordination de l'action.

Il opère ainsi un travail d'articulation à différents niveaux et négocie la «mise en contexte» c'est-à-dire l'interprétation des

procédures et des gammes opératoires fournies par l'entreprise mère, en assurant la fonction d'interface entre les sous-traitants, la filiale et le service d'industrialisation en France. Tout problème rencontré par les usines doit être signalé au manager de région afin d'anticiper les difficultés éventuelles (délais de livraison, panne des machines, etc.).

De manière moins visible son travail conduit à l'émergence de pratiques de coopération nouvelles et «non formalisées» au sein même des usines partenaires comme celle de «cultiver» le développement des compétences des opérateurs. Le travail collectif (coopération, coordination, entraide) dans et entre les usines se trouve ainsi enrichi et participe à une forme de prise de conscience collective des difficultés pratiques inhérentes à l'application des règles en contexte de travail.

La solidarité «inter-usines» et ses appuis: interpréter et traduire des procédures

Le travail du manager de région contribue à l'interprétation et l'application des procédures par les collectifs professionnels des usines, ainsi qu'à l'émergence d'une solidarité «inter-usine» dont il assure la coordination.

En effet, la production des différentes gammes de produits d'Hermès Sport est distribuée sur l'ensemble des sites sous-traitants roumains si bien que plusieurs usines sont susceptibles de fabriquer le même modèle selon les mêmes procédures et avec les mêmes procédés. Tel est le cas des trois usines que nous avons visitées. Au fur et à mesure de notre travail de terrain, nous avons observé que les usines partenaires travaillaient en étroite collaboration afin de faire face aux commandes et aux imprévus (difficultés techniques et organisationnelles). Ainsi lorsque la quantité demandée d'un modèle est importante, les différents sites se partagent la fabrication du produit en privilégiant toutes de manière synchrone la production de ce produit en particulier. De même, en cas de difficulté technique, une usine est susceptible de solliciter l'assistance d'un autre partenaire fabriquant le même

modèle et donc disposant des mêmes ressources techniques. Ainsi, une des usines que nous avons visitées a eu des problèmes avec des couteaux nécessaires pour la fabrication des chaussures de ski. Pour faire face à ce problème d'ordre technique et assurer tout de même la fabrication des produits en respectant les quantités prévues, cette usine a fait appel à une autre usine qui fabriquait le même modèle. Celle-ci avait en stock ces couteaux et les a envoyés rapidement à l'usine en difficulté. Cette solidarité entre usines est facilitée par l'entreprise mère qui elle-même a mis en place des procédures pour palier ce genre de difficultés et assurer le respect des délais de livraison. Aussi, dans le cas précité, le coût du transport des couteaux a été pris en charge par Hermès Sport.

L'exemple que nous venons d'exposer de manière synthétique souligne le fait que la réussite du plan de transfert de production prévu par Hermès Sport dépend moins de l'aptitude des agents d'appliquer des modes opératoires mais des capacités des salariés et des collectifs professionnels à les interpréter et se les approprier. La fonction du manager de région, telle que nous l'avons observée, pourrait être assimilée à une fonction d'interprétation, un travail sur le travail qui assure l'assimilation des règles par le collectif du travail et le développement de compétences individuelles et collectives.

Discussion: travail d'articulation et compétences

Nous nous sommes focalisé dans le cadre de cet article sur le travail d'articulation opéré par différents professionnels au quotidien et cela dans le but de définir les compétences spécifiques qui lui sont associées. Dans le contexte actuel de changements organisationnels fréquents, valoriser ce type de compétences relève, à nos yeux, d'une importance stratégique pour les entreprises. Pour cela nous avons mobilisé une approche inspirée par les théories de l'activité et informée par les courants de l'action et de la cognition situées. Nous souhaitons montrer qu'une approche par l'activité est susceptible d'apporter un éclairage différent sur les liens

entre compétences individuelles et collectives ainsi que plus largement sur les questions du développement et de la transmission de ces compétences. Celles-ci sont acquises par des sujets mais évaluées («être compétent») et développées en référence au collectif de travail et à ses enjeux.

L'exemple du manager de région d'Hermès Sport apparaît comme particulièrement révélateur de l'importance stratégique des compétences associées au travail d'articulation. En effet, malgré le dispositif important mis en place par l'entreprise (achat des machines, transfert de personnel qualifié et de documents) l'efficacité de la production délocalisée tient en grande partie au manager de région et à sa capacité à *articuler des contextes et des personnes*. Cet acteur fait preuve d'une compréhension fine des métiers, de leurs enjeux et de leur spécificité en pratique. Il est ainsi capable non seulement de s'ajuster à ces différents interlocuteurs, qu'il s'agisse des responsables d'usine, des techniciens qualité ou encore des chefs de travaux et des opérateurs, mais aussi d'assurer *une fonction d'interprétation ou de « mise en contexte » des procédures élaborées* par l'entreprise mère.

Cette appropriation du prescrit, c'est-à-dire sa mise à l'épreuve de la réalité des pratiques et des exigences de l'activité collective est à notre sens essentielle pour que les productions des uns puissent être des ressources pour les autres. L'analyse des pratiques d'ouverture et de tri préliminaire des courriers entrants au sein de Santé Info nous a permis de mettre en évidence une autre forme du travail d'articulation qui relève de la responsabilité de tout professionnel et que l'on retrouve dans les actions les plus élémentaires des professionnels, telles relever ou percevoir un indice informationnel (adresse, lieu de résidence de l'expéditeur d'un courrier etc.). Cette responsabilité partagée ou cette *capacité à partager des enjeux* (assurer la qualité du service fourni aux adhérents ou celle de la production d'articles de sport) permet à un ensemble d'experts de devenir une équipe experte et renvoie à la robustesse du collectif et sa capacité à s'adapter aux évolutions organisationnelles et technologiques, celles des procédures et des outils.

En nous appuyant sur les résultats de ces deux études ethnographiques, nous pouvons évoquer quatre grands types de compétences associés aux différentes formes de travail d'articulation décrites. Il s'agit tout d'abord de la capacité des acteurs i) à *articuler des contextes et des personnes* et ii) à *interpréter et traduire les demandes* de l'organisation. Ensuite, nous avons mis en évidence la compétence des professionnels iii) à *construire des ressources pour le travail des autres*, en anticipant les conditions, les effets de leurs actions, ainsi que leurs difficultés éventuelles. Enfin, nos résultats montrent l'importance de la capacité des individus et du collectif iv) à *partager des enjeux* c'est-à-dire à inscrire leurs interventions singulières et localisées dans le contexte de l'activité collective.

Les compétences identifiées dans leur caractère général offrent un support pour la définition de référentiels de compétences propres à une organisation afin de thématiser un travail d'articulation trop souvent négligé. Nos résultats suggèrent par ailleurs que leur développement nécessite une approche centrée sur l'activité et le collectif plutôt que sur l'individu.

A titre d'exemple, dans le cadre de l'ouverture et le premier tri des courriers entrants, le superviseur mobilise sa connaissance du fonctionnement de Santé Info. Il fait preuve de sa capacité à reconnaître des indices ou encore de celle de gérer de multiples engagements parallèles. Acquérir des connaissances est *a priori* un acte individuel comme l'est par ailleurs reconnaître des indices ou encore savoir réorienter son attention d'une tâche à une autre. Certaines de ces connaissances sont acquises dans le cadre de formations métier. D'autres compétences comme évaluer le contenu de l'enveloppe à partir de sa taille et texture (contenant ou pas une radiographie et donc relevant de l'implantologie) résultent d'un apprentissage par la pratique. Les unes comme les autres pourraient faire l'objet d'une formalisation en vue d'améliorer l'efficacité des professionnels dans la réalisation de cette tâche et cela dans le cadre d'actions d'évaluation et de formation. L'enjeu est à notre sens de reconnaître et «cultiver» la part du collectif professionnel et

de l'activité comme facteur de développement des compétences des sujets.

La prise en compte de la spécificité des activités des téléconseillers et celle des opérateurs d'usine gagnerait à être précisée dans le cadre d'études ultérieures. Celle-ci permettrait d'affiner la définition des compétences liées au travail d'articulation au regard des exigences spécifiques à chaque activité.

Bibliographie

- Borzeix, A. (2003). De quelques fausses similarités, gros malentendus et vrais terrains d'entente. *Travail et emploi*, 94, 31-35.
- Bracet, A., Bonamy, J., Grosjean, M., Martin-Juchat, F. (2002). *Connaissances et communication. Conditions d'une efficacité de la production de service*. Contrat DARES, Ministère du Travail. Rapport final de recherche.
- Cannon-Bowers, J.A., Salas, E. (1998). Team Performance and Training in Complex Environments: Recent Findings from Applied Research. *Current Directions in Psychological Science*, 7(3), 83-87.
- Caroly, S., Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience. *Formation Emploi*, 88, 43-55.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta- Kosultit.
- Ianeva, M., Ciobanu, R. (2011). Compétences et collectifs de travail en situation : le cas d'une plateforme téléphonique spécialisée. In A.-M. Vonthron, S. Pohl & P. Desrumaux (Eds.), *Développement des identités, des compétences et des pratiques professionnelles*, 171-180. Paris : L'Harmattan.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. In Martinet et al. (Eds.), *Épistémologie des sciences de gestion*. Economica, 141 -182.
- Girin, J. (2001). La théorie des organisations et la question du langage. In A. Borzeix & B. Fraenkel (Eds.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*. Paris : Editions du CNRS.
- Grosjean, M., Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*. Paris : PUF.
- Grosjean, M. (2004). Les communications dans les collectifs de travail. L'exemple des centres opérationnels (PCC du RER et CTA). In M. Bromberg, & A. Trognon (Eds), *Psychologie sociale et communication*, 191-201. Paris: Dunod.
- Kouabenan, R., Dubois, M. (2000). Les compétences des collectifs : développement et perspectives. In D.R Kouabenan (Eds.), *Compétences collectives au travail*, 13-46. Paris: Editions de l'Harmattan.
- Kuutti, K. (1996). Activity Theory as a Potential Framework for Human-Computer Interaction Research. In B.A. Nardi (Eds.), *Context and consciousness. Activity Theory and Human-Computer Interaction*. MIT Press.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (1997). *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris : Les Éditions d'organisation.
- Le Boterf, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris: Editions de l'Organisation.
- Lave, J. (1988). *Cognition in practice : mind, mathematics and culture in everyday life*. UK : Cambridge University Press.
- Léontiev, A.N. (1984). *Activité, conscience, personnalité*. Editions du Progrès, Moscou.
- Leplat, J. (2000). Compétences individuelles, compétences collectives. In D.R Kouabenan (Eds.), *Compétences collectives au travail*, 47- 74. Paris: Editions de l'Harmattan.
- Licoppe C. (2008). Dans le carré de l'activité : perspectives internationales sur le travail et l'activité. *Sociologie du travail*, 50, 287-300.
- Montmollin, M. (1986). *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*. Berne: Peter Lang.
- Pastré, P. (2005). Dynamique et métamorphose des compétences professionnelles. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 11(2), 73-87.
- Star, S.L., Strauss, A. (1999). Layers of Silence, Arenas of Voice: The Ecology of Visible and Invisible Work. *Computer Supported Cooperative Work*, 8, 9-30.
- Strauss, A. (1992). *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris: L'Harmattan.
- Suchman, L. (1987). *Human-Machine Reconfigurations. Plans and Situated Actions*. Cambridge: University Press.
- Wittorski, R. (1997). *Analyse du travail et production des compétences collectives*. Paris : Ed. Harmattan.
- Wittorski, R. (1998). De la fabrication des compétences. In R. Wittorski (Eds.), *La compétence au travail. Education Permanente*, 135, 57-70.
- Vygotski, L. (1997). *Pensée et langage*. Paris: La Dispute.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Eds. Liaisons.
- Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Rueil Malmaison : Eds. Liaisons.
- Zarifian, P. (2004). *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions 2^{ème} Edition*. Rueil Malmaison: Eds. Liaisons.