

## **LA GESTION DES COMPETENCES ET DE L'IDENTITE, AU COEUR DE LA FORMULATION DE LA STRATEGIE DANS LES COOPERATIVES**

---

### **LES AUTEURS :**

Frédérique CHEDOTEL, chercheur à GAINS-ARGUMANS (Université du Maine) et chercheur associé au CRGNA (université de Nantes)

Laurent PUJOL, chercheur à GAINS-ARGUMANS (Université du Maine)

### **CORRESPONDANCE :**

Adresse : Frédérique Chédotel, Université du Maine, UFR de Droit, de Sciences Economiques et de Gestion, Avenue Olivier Messiaen, 72 085 Le Mans cedex 09.

E-mail : chedotel.f@free.fr

### **RESUME :**

L'objectif de cet article est d'évaluer l'influence des processus l'identification sociale sur l'articulation entre compétences individuelle et collective dans le cadre de collectifs décisionnels. Il s'appuie notamment sur les théories de l'identité sociale et sur une enquête qui a été réalisée auprès de dirigeants et d'administrateurs de douze sociétés coopératives de production. Les résultats obtenus permettent de mettre en évidence différentes configurations d'identitaires sur la base des travaux de Pratt et Foreman (2000), et de montrer à quels types d'articulation entre compétences individuelle et collective elles sont associées. Ils montrent également quels outils de GRH et d'animation (recrutement, carrière, formation...) peuvent faciliter cette articulation, et comment ces outils peuvent servir de leviers pour changer de configuration. Les implications de cette recherche sont discutées.

### **ABSTRACT :**

This objective of this paper is to estimate the influence of the social identification processes on the articulation between individual and collective skills within the framework of decision-making collectives. It notably leans on the social identity theory and on an inquiry which was realized with CEOs and with administrators of twelve worker cooperatives. The results bring to light various configurations of identitals on the basis of Pratt and Foreman (2000) conceptual framework, and show with which types of articulation between individual and collective skills they are associated. They also show which tools of GRH and animation (recruitment, career, training...) can facilitate this articulation, and how these tools can serve as tools to change configuration. The involvements of this research are discussed.

## **LA GESTION DES COMPETENCES ET DE L'IDENTITE, AU COEUR DE LA FORMULATION DE LA STRATEGIE DANS LES COOPERATIVES**

**Frédérique Chédotel et Laurent Pujol**

---

Il est désormais admis que la formulation de la stratégie d'une entreprise repose sur la construction et la mobilisation d'un réseau de compétences individuelles, s'appuyant par exemple sur un comité de direction, la compétence de cadres opérationnels, le soutien d'experts et consultants (par exemple, Pantin, 2006). Plus ce réseau de compétences individuelles mobilisables est important, plus il existe d'opportunités de création et de développement d'une compétence collective, en bénéficiant d'échanges constructifs entre individus et en favorisant l'examen à plusieurs de multiples alternatives. Cependant, cette démarche ne va pas de soi (Bataille, 2001) : il ne suffit pas de réunir des individus, si compétents soient-ils pris individuellement, pour qu'ils deviennent collectivement compétents. Il peut arriver que les individus ne voient pas l'intérêt de travailler ensemble, soient figés par la crainte de conflits... De surcroît, le principe de constituer des équipes réunissant différents métiers et niveau de qualification ajoute un risque identitaire en créant de la distance entre catégories sociales, des difficultés d'intercompréhension entre métiers et une perte de repères professionnels pour les individus (Asquin et al., 2006).

Notre objectif est de montrer que les processus d'identification sociale jouent un rôle déterminant pour passer du niveau individuel au niveau collectif de compétence. Dans cette perspective, nous proposons d'analyser le processus de prise de décision stratégique, dans le cadre de 12 sociétés coopératives de production (SCOP). A cet égard, le terrain des SCOP comporte des caractéristiques très marquées, propices à une étude de cas. D'une part, elles sont caractérisées par une identité forte et duale : elles sont à la fois des entreprises et des organisations d'économie sociale (Foreman et Whetten, 2002). D'autre part, suivant un principe d'entrepreneuriat collectif, la décision stratégique dépend du dirigeant, mais aussi du conseil d'administration (CA) élu parmi les sociétaires et de l'assemblée générale. Elle s'appuie donc sur une importante diversité de compétences (de l'administrateur ouvrier au PDG), ce qui rend l'articulation entre compétences individuelle et collective très délicate.

Ces éléments vont permettre de mettre en évidence différentes configurations identitaires sur la base de la typologie de Pratt et Foreman (2000), et de montrer à quels types d'articulation entre compétence individuelle et compétence collective elles sont associées. Ils révèlent également les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du principe d'entrepreneuriat

collectif et permettent de les comprendre à l'aide des théories de l'identification sociale. Ils montrent enfin quels outils d'animation de groupe et de GRH (recrutement, carrière, formation, communication...) peuvent faciliter la constitution d'une compétence collective à partir des différentes compétences individuelles qui fondent l'entrepreneur collectif.

## **1. LES COMPETENCES, AU COEUR DE LA DECISION**

---

Nous définissons la compétence comme la capacité de faire face à une situation qui est reconnue à une personne *ou* à un collectif de travail (Bataille, 2001). Nous partons également du constat que les collectifs décisionnels ne peuvent se réduire à des situations de synergie, mais sont fondés sur des individus qui apportent leurs compétences. De ce point de vue, chaque niveau de compétence peut alimenter l'autre.

### **11. UNE ARTICULATION PROBLEMATIQUE**

Trois courants théoriques permettent de mieux comprendre comment les membres d'un collectif ou d'une équipe mettent en commun leurs compétences individuelles.

**La théorie de l'expertise :** cette théorie se penche sur l'identification et l'utilisation de l'expertise dans des groupes de résolution de problème. Elle tend à montrer que ces groupes sont plus performants quand ils sont capables d'identifier d'une façon pertinente leurs membres les plus compétents dans une situation donnée, puis de leur donner les moyens d'apporter leur expertise (marge de manœuvre...) et de les mettre au cœur de la tâche (Bottger, 1984 ; Hoegl et Gemueden, 2001 ; Littlepage et Mueller, 1997). S'appuyant sur une approche institutionnaliste, Bunderson (2003) apporte une contribution décisive en montrant que le choix d'un expert est fondé sur sa performance attendue et sur son statut. La performance attendue est la capacité que le groupe lui reconnaît d'être particulièrement efficace dans certaines situations. La connaissance de cette performance s'appuie sur son statut, défini comme un ensemble de caractéristiques jugées révélatrices de son niveau d'expertise : typiquement, des caractéristiques individuelles (l'expérience...) ou des éléments de catégorisation sociale (être dirigeant...). Pour Bunderson, c'est l'évaluation de ces différentes caractéristiques qui permettra de choisir les personnes pertinentes dans une situation donnée. La compétence collective est donc fondée sur la mobilisation d'un réseau de personnes en fonction de leur niveau de compétence attendue.

**La théorie KSA (knowledge, skill and ability requirements for teamwork) :** elle étudie les compétences, connaissances et aptitudes individuelles qui sont nécessaires pour travailler en équipe. Elle révèle que le savoir-faire en situation (qui était au cœur du premier courant) ne suffit pas pour fonder une compétence collective. Celle-ci repose également sur l'acquisition par les individus de compétences sociales (gérer les conflits, être à l'écoute...) et organisationnelles (se coordonner, établir des objectifs communs...) (Stevens et Campion, 1994). L'acquisition de ces différents types de compétences est un préalable à la mise en réseau des membres de l'équipe et au fonctionnement collectif (Kozlowski et *al.*, 1999) et un déterminant de l'efficacité de l'équipe dans une situation donnée (Cannon-Bowers et *al.*, 1995). Il s'agit donc de sélectionner les individus non seulement sur la base de leur expertise de la situation rencontrée, mais aussi de leur aptitude à travailler en équipe.

**La théorie de la diversité.** Les deux premières théories apportent des clés de compréhension pour comprendre comment s'articulent les compétences individuelles et collectives. Elles expliquent sur la base de quels critères certains individus sont jugés compétents pour intervenir dans le cadre d'un collectif. Cependant, une telle sélection ne suffit pas pour garantir une dynamique collective. Les travaux sur la diversité soulignent clairement cette difficulté (Williams et O'Reilly, 1998). Ils révèlent qu'une diversité de compétences individuelles est une « arme à double tranchant », qui peut permettre d'obtenir des résultats innovants mais pose des problèmes de fonctionnement au niveau de l'équipe (Milliken et Martins 1996 ; Simons et *al.*, 1999). A l'issue d'une méta-analyse, Webber et Donahue (2001) concluent ainsi qu'il ne suffit pas de réunir les bonnes compétences, mais que le manager doit aussi intervenir pour bénéficier de la diversité.

## **12. LE ROLE DE L'IDENTIFICATION SOCIALE**

Il s'agit de comprendre quels processus identitaires fondent ce phénomène et de montrer comment ils influencent l'articulation entre les compétences individuelle et collective.

L'identification d'un individu à un groupe social donné (une équipe, un groupe d'âge, une identité de métier...) signifie qu'il a le sentiment de lui appartenir (Ashforth et Mael, 1989). Pour étudier ce processus, les recherches actuelles découlent de deux courants théoriques fondamentaux. D'après la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1982), cet individu a tendance à s'identifier à un groupe social qu'il juge attractif. Il tend alors à se conformer aux stéréotypes qui prédominent dans ce groupe (ingroup) et à avoir des comportements discriminatoires

envers les autres (outgroup). La théorie de la catégorisation sociale (Turner, 1987) précise comment les individus distinguent différentes catégories sociales et se classent comme membres d'un groupe. Chaque personne possède plusieurs self-concepts (qui suis-je ? : une mère de famille, un cadre...). A un moment donné, pour se répertorier, elle compare ses self-concepts au prototype des différents groupes saillants dont elle fait partie ; le prototype qu'elle choisit va alors prescrire ses comportements (Hogg et Terry, 2000). En outre, des études récentes ont révélé un « côté sombre » de cette identification (Michel et Jehn, 2003) et proposé de renouveler la recherche en envisageant d'autres formes de construction identitaire (Dukerich et *al.*, 1998 ; Elsbach, 1999). En effet, il apparaît que les individus ne s'identifient pas forcément à un groupe social donné. En prenant le cas d'une équipe, il existe quatre cas de figure (Elsbach, 1999 ; Kreiner et Ashforth, 2004) : une identification forte (l'équipe est un groupe de référence), une schizo-identification (l'individu se réfère simultanément à d'autres groupes sociaux), une dé-identification (son niveau d'identification est faible) et la dis-identification (il se définit en opposition à ce groupe social).

Ce cadre conceptuel permet de comprendre pourquoi, faute d'un management spécifique, l'articulation entre compétences individuelle et collective peut être problématique. La diversité de compétences est potentiellement source de tensions par discrimination entre groupes sociaux (par exemple, entre métiers dans une équipe projet), au point parfois de créer un rejet du principe même de l'équipe (dis-identification). Des enquêtes de terrain montrent ainsi que la communication devient plus difficile, et les conflits et le turn-over se développent (Lawrence, 1997 ; Pelled et *al.*, 1999). Si les individus ne sont pas capables de reconnaître mutuellement leurs apports en compétences et de confronter leurs points de vue, il y a peu de chances pour qu'ils mobilisent une compétence collective. De plus, il apparaît un risque de schizo-identification, puisque ces personnes sont amenées à se référer en permanence à d'autres groupes sociaux attractifs (par exemple, leur communauté de métier). Comme le confirme une enquête longitudinale auprès de multiples équipes opérationnelles (Chédotel, 2004), le manager est alors appelé à faire un effort permanent d'intégration pour fédérer l'équipe, sous peine d'une dilution de son identité et par voie de conséquence d'une sous-utilisation de son potentiel de compétence collective. Il ne s'agit pas de nier les différences, mais de montrer qu'elles sont légitimes et utiles (Reynolds et *al.*, 2003). Il doit également surmonter les difficultés de compréhension entre membres de l'équipe, puisque différentes expériences de socialisation professionnelle et de catégorisation sociale créent des langages et des vocabulaires spécifiques (Lovelace et *al.*, 2001).

## 2. UNE ILLUSTRATION : L'ETUDE DE 12 CAS DE COOPERATIVES

---

La revue de littérature préliminaire montre que le manager est appelé à intervenir pour faciliter l'intégration et la communication entre différentes identités de métier et promouvoir l'articulation entre compétence individuelle et collective. Bien que la notion d'identité sociale ait été l'objet de multiples publications conceptuelles, peu de recherches empiriques ont à l'heure actuelle été conduites. Une approche ancrée sur le terrain, fondée sur l'étude multi-méthodes du processus de prise de décision stratégique dans douze coopératives, va nous permettre de mieux comprendre comment se déroule en pratique ces processus, et d'étudier quelles tactiques les managers utilisent pour le faciliter.

### **21. CHOIX DU TERRAIN ET DES METHODES D'INVESTIGATION**

Nous avons choisi d'étudier le cas de collectifs décisionnels dans le cadre de douze SCOP. En effet, le terrain des SCOP comporte des caractéristiques très marquées. En effet, la formation de la stratégie repose en théorie sur la compétence d'un « entrepreneur collectif » intégrant des parties prenantes de types et de niveaux de compétences très variés (administrateurs ouvriers, cadres...) (Malo, 2001). Or, les recherches actuelles montrent que la combinaison de ces deux formes de diversité de compétence est particulièrement source de tensions et de turn-over dans les collectifs décisionnels (Williams et O'Reilly, 1998). De plus, les SCOP revendiquent une identité forte et duale, c'est-à-dire à la fois fondée sur des valeurs entrepreneuriales (impératif de compétitivité) *et* sur des valeurs d'économie sociale (solidarité, démocratie...). Cette dualité, au cœur de l'identité coopérative (Côté, 2001), a été l'objet de plusieurs études au cours de ces dernières années (Foreman et Whetten, 2002 ; Pratt et Foreman, 2000). Une enquête récente auprès de dix SCOP révèle notamment que face à de multiples transformations de leur environnement (concurrence, complexité des activités...), cette identité est mise en question : elles sont souvent amenées à mettre en cause la compétence de l'entrepreneur collectif en recrutant des dirigeants « de métier » puis se reposant sur leur compétence individuelle (Chédotel, 2003). La question de l'articulation entre compétences individuelles et collectives y est donc problématique.

La méthode des cas nous a conduit à étudier des SCOP typiques, aux caractéristiques très contrastées (Eisenhardt, 1989). Pour les choisir, un questionnaire a été adressé à 160 SCOP (taux de réponse de 50%). Sur la base de ce questionnaire et de suggestions de la CGSCOP,

nous avons sélectionné dans le secteur de Paris et du grand ouest 12 SCOP en fonction de leurs caractéristiques identitaires et de leur mode de gouvernance. Comme le montre le **tableau 1**, 24 entretiens ont été réalisés dans des SCOP-SA de taille, de lieu et de type d'activité différents. Parallèlement, une étude documentaire a été effectuée et nous avons interrogé 2 témoins privilégiés (intervenants de l'Union Régionale des SCOP). L'analyse de données, ici centrée sur les entretiens, repose sur la méthode de Miles et Huberman (1994). Ces auteurs proposent de construire des tableaux et schémas (les « matrices ») qui présentent de façon systématique et synthétique le contenu des entretiens, documents... La construction de ces documents est fondée sur la retranscription des entretiens puis le tri des données produites par catégories thématiques.

**Tableau 1 : Les caractéristiques des entreprises étudiées**

	Effectifs	CA en KF	Activité	Entretiens réalisés
1	30-50	3 230	Industrie	1 : administrateur (adm.) cadre
2	30-50	3 660	BTP	2 : PDG, adm. cadre
3	30-50	4 000	BTP	2 : PDG, adm. ETAM
4	50-100	6 000	BTP	2 : PDG, adm. cadre
5	50-100	1 240	Entreprise d'insertion	2 : PDG, adm. ouvrière
6	100-150	22 000	BTP	2 : PDG, adm. ETAM
7	100-150	110 413	Commerce	2 : PDG, adm. employé
8	50-100	15 500	Service	2 : PDG, adm. employée
9	100-150	12 500	Commerce	2 : adm. Cadre, adm. employée
10	> 300	200 000	Industrie	3 : PDG, adm. ouvrier, adm. cadre
11	100-150	13 500	Industrie	2 : PDG, adm. ouvrier
12	100-150	17 105	BTP	2 : PDG, adm. cadre

## **22. LA MISE EN EVIDENCE DE CONFIGURATIONS IDENTITAIRES**

Les recherches sur l'identité montrent que les coopératives ont un double visage, l'un utilitariste (tourné vers la compétitivité), l'autre normatif (tourné vers la démocratie, la solidarité...). Notamment, Pratt et Foreman (2000) proposent une typologie de configurations identitaires. Ce schéma comporte deux axes. D'une part, il est possible de nier, voire rejeter, chacune des deux identités ou au contraire de les mettre en valeur (« nombre d'identités »). D'autre part, elles peuvent être convergentes ou divergentes (« synergie »). En fonction de ces critères apparaissent quatre configurations (**tableau 2**). A gauche du tableau, il n'existe aucune synergie : soit les identités coexistent d'une façon séparée (« compartimentation »),

soit une voire deux de ces identités sont sacrifiées (« destruction »). A contrario, à droite du tableau, il existe un lien entre les deux identités : elles sont fusionnées (« intégration ») ou toutes deux mises en avant (« agrégation ») dans le cadre d'une nouvelle identité distincte et originale. Cette typologie permet de comprendre les différentes dynamiques identitaires qui ont été relevées dans les douze coopératives étudiées <sup>1</sup>.

**Tableau 2 : Les configurations identitaires**

Les deux identités	<b>Compartimentation</b>		<b>Agrégation</b>	
	Priorité donnée à l'entreprise + autre dimension modérée Dimension économique + implication (parts dans la scop), volonté de communiquer		La scop a 2 composantes à concilier → construction d'une identité mythique Objectifs d'entreprise + de solidarité, transparence, participation	
Nombre d'identités valorisées	<b>Destruction</b>		<b>Intégration</b>	
	Dis-identification : critique du système scop Une entreprise ou une association comme les autres + implication (parts dans la scop)		Difficile de faire la part entre l'entreprise et la scop L'économie est une locomotive / une culture humaine (solidarité, transparence...) est efficace	
Aucune ou une seule	Faible	Synergie entre identités	Forte	

**La configuration destruction :** il ne subsiste qu'une identité, voire aucune. Dans les témoignages recueillis, les valeurs d'économie sociale provoquent une réaction de rejet, caractéristique d'une dis-identification (« *j'ai de moins en moins la foi sur le système scop* »). Généralement, une seule identité domine l'autre : par exemple, la SCOP est une entreprise comme les autres, qui a pour finalité d'être rentable et compétitive. Dans un autre cas déjà observé (Chédotel, 2003), une crise financière conduit au suicide identitaire de la SCOP (« *Il est dur de se battre sur notre marché. On abandonne alors la spécificité coopérative* »).

**La configuration compartimentation :** les deux identités sont maintenues séparées. Les répondants privilégient l'un des deux aspects identitaires dans leur discours (priorité à la rentabilité ou à la solidarité). Cependant, ils entretiennent l'autre aspect, sans le valoriser pleinement ni tenter de créer de synergie. Par exemple, un répondant affirme que « *c'est comme dans une entreprise patronale, avec plus de social* ». Comparativement à la

<sup>1</sup> L'analyse de données montre des résultats convergents dans chaque configuration type, avec des différences significatives entre configurations dans les tableaux 2 à 5.



configuration de destruction, les dirigeants insistent davantage sur la communication et mentionnent le principe de démocratie participative au cours de leur entretien.

**La configuration agrégation :** les deux identités sont mises en avant et reliées entre elles. Les répondants privilégient le développement économique de leur SCOP mais la volonté de l'accompagner par les valeurs coopératives (transparence, solidarité, participation) et de créer un lien est effective. En mettant en scène l'organisation, la direction gère en tension les deux aspects de l'identité coopérative et propose aux parties prenantes une identité mythique. Selon les cas, les PDG qui font partie de cette configuration mettent fortement en avant l'idée d'une entreprise communicationnelle (fondée sur la transparence), entrepreneuriale (fondée sur l'actionnariat salarié) ou sociétale (s'appuyant sur des salariés citoyens d'entreprise).





**La configuration intégration :** les deux identités sont incluses l'une dans l'autre. Il s'agit d'une entreprise « *comme les autres au plan entrepreneurial* », avec un état d'esprit différent (transparence, solidarité, participation...). Mais il est difficile de faire la part entre les deux identités, qui sont les deux facettes de la coopérative. En pratique, la priorité est donnée à l'une des identités (utilitariste dans tous les entretiens), mais l'une d'entre elles permet de nourrir l'autre. Par exemple, pour l'un des administrateurs interrogés, « *Il faut donner la priorité à la croissance, sinon on meurt. La croissance joue ensuite le rôle de locomotive* ». Pour un dirigeant, « *une culture humaine, de décision, c'est efficace* ».

## **23. TYPES D'ARTICULATION ENTRE COMPETENCES INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE**

A quelles types d'articulations entre compétences individuelle et collective sont associées les différentes configurations identitaires ? Le **schéma 2** synthétise les réponses obtenues sur ce thème au cours de l'enquête, configuration par configuration.

**La configuration destruction :** il apparaît un déficit d'articulation entre compétences individuelle et collective. En effet, la dynamique de dis-identification est forte : les PDG rencontrés présentent le CA comme un outgroup, un groupe social dont ils se démarquent (*ce sont deux mondes différents*), « *eux* ». Ils contestent la compétence des administrateurs en mettant en cause la légitimité de leur statut (« *ils sont souvent complètement déconnectés des réalités* »). Leur compétence sociale est également dénoncée par l'un des répondants : « *S'ils étaient plus responsables !* ». La compétence du PDG prend alors le pas sur celle de l'entrepreneur collectif : le CA « *fait surtout remonter les problèmes du quotidien* », revendique, tandis que le PDG « *prend les grandes décisions tout seul* ».

**Tableau 3 : Configurations et articulation entre compétences individuelle et collective**

Les deux identités	<p><b>Compartmentation</b></p> <p>Compétence des administrateurs non reconnue (chacun à sa place).</p> <p></p> <p>Rôle pivot du PDG (« patron ») / le CA a un droit de regard.</p>	<p><b>Agrégation</b></p> <p>Répartition des compétences (plusieurs casquettes).</p> <p></p> <p>Le PDG défend les intérêts de la société / le CA est acteur de la décision et représente les associés.</p>
Nombre d'identités valorisées	<p><b>Destruction</b></p> <p>Dis-identification (« eux ») et compétence des administrateurs non reconnue.</p> <p></p> <p>Rôle pivot du PDG / le CA prend des décisions connexes (revendications, gestion au quotidien).</p>	<p><b>Intégration</b></p> <p>Le CA peut aider à décider mais n'est pas toujours compétent.</p> <p></p> <p>Les dossiers sont préparés par le comité de direction et expliqués / le CA valide ou non les décisions et fait confiance au dirigeant.</p>
Aucune ou une seule		
	Faible	Forte

**La configuration compartmentation :** l'articulation entre compétences individuelle et collective est faible. Les répondants mettent en avant le statut individuel du dirigeant (« *je suis le patron* »), jugé le plus compétent pour décider. Comme en témoigne un administrateur cadre, « *Les administrateurs souhaitent que le PDG prenne les bonnes décisions et que les résultats soient au bout* ». A contrario, l'aptitude des administrateurs à travailler en équipe (la compétence sociale) est jugée insuffisante (« *ils proposent peu* »). Dans cette configuration, la discrimination entre groupes conduit à compartimenter les rôles (« *chacun à sa place* ») : le PDG a un rôle pivot puisqu'il prépare la décision et tranche, tandis que le CA donne son avis en s'appuyant sur les explications qui lui sont données.

**La configuration agrégation :** l'articulation entre compétences individuelle et collective est marquée. Les répondants parlent d'une « double casquette » des administrateurs : à la fois sociétaires, et « acteurs » aptes à « *décider en ayant toutes les cartes en main* » (situation de schizo-identification). Leur compétence sociale des administrateurs (capacité à s'exprimer, poser des questions...) est reconnue. De ce fait, la compétence du CA est sollicitée sur un champ clairement défini : comme l'explique un PDG, « *Les membres du CA sont les garants des associés et moi je suis là pour défendre les intérêts de l'entreprise* ». La direction fait un effort de communication et fixe une répartition des rôles, en donnant au CA un poids réel dans la décision (possibilité d'invalidier, donner son avis...).

**La configuration intégration** : le comité de direction joue le rôle d'arbitre dans l'articulation entre compétences individuelle et collective. Les administrateurs « *n'ont pas la faculté, ou plus précisément les capacités pour proposer, critiquer* », et font confiance au PDG. Spécifiquement, le PDG s'entoure dans toutes les SCOP étudiées (6 cas) d'un comité de direction composé de cadres dirigeants, donc proches de son ingroup et statutairement compétents sur les dossiers stratégiques. Ce comité prépare la décision, puis « *amène un projet* » abouti devant le CA, qui a la liberté d'approuver ou de contester (phénomène rare mais observé). La compétence collective est partielle : c'est celle du comité de direction qui est essentiellement mobilisée au détriment de celle du CA dans son ensemble.

Ces résultats confortent la revue de littérature sur l'expertise et l'approche KSA : il y a peu de chances pour qu'une compétence collective soit mobilisée lorsque la compétence des individus n'est pas reconnue, tant en termes de statut (les dossiers financiers sont complexes pour les administrateurs ouvriers, même formés) que de compétence sociale (aptitude à participer, respecter la confidentialité...). Ils confirment également des recherches récentes, qui montrent que le développement d'une compétence collective (dans la partie droite du schéma) peut réciproquement conduire à des apprentissages individuels se traduisant par l'acquisition de nouvelles compétences propres à chaque salarié (Dubois et Retour, 1999). En effet, lorsque la compétence du CA est reconnue, même partiellement, les administrateurs rencontrés insistent sur le fait qu'ils ont acquis une meilleure compréhension de l'entreprise et de son fonctionnement, utile sur leur lieu de travail (« *C'est important : même sur mon poste, je peux maintenant analyser, je suis capable de trouver des solutions* »). Enfin, il apparaît que l'ampleur et la nature de cette articulation entre compétences individuelle et collective dépend fortement de dynamiques identitaires : dans le cas des SCOP, elle suppose la reconnaissance du rôle et du poids de l'entrepreneur collectif en tant que groupe social à part entière.

## **24. LES OUTILS DE GESTION**

En fonction des configurations identitaires, différents modes d'articulation entre compétences individuelles et collectives apparaissent lors de la formulation de la stratégie. Quels outils de GRH et de dynamisation du CA peuvent permettre de soutenir une articulation renforcée ?

Tout d'abord, le **tableau 4** évalue quels outils de GRH sont utilisés dans les différentes coopératives étudiées. Pour chaque configuration, il envisage trois outils : la communication interne, les avantages en termes de rémunération, et la gestion des compétences (existence de

formations, d'une promotion interne...). Sur la partie gauche du schéma, la GRH est relativement informelle. L'élément marquant concerne la communication : en cas de compartimentation, elle s'appuie sur quelques outils peu formels (réunions, porte ouverte...), alors qu'en cas de destruction elle devient un problème ( « *je ne sais pas si je fais bien passer mes messages* », « *les relations sociales sont difficiles* »). Sur la partie droite du schéma, la synergie entre identités est par contre soutenue par des outils sophistiqués, qui concernent les différentes facettes de la GRH étudiées (communication, formation et promotion interne, rémunération). En cas d'agrégation, cette démarche devient systématique. Elle s'appuie sur un investissement important de la part de la direction dans un système de concertation élaboré (commissions paritaires), et un dispositif de développement des compétences individuelles (promotion de la personne) et collectives (promotion de la concertation).

**Tableau 4 : les outils de GRH par configuration**

Les deux identités	<p><b>Compartimentation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Outils simples de com.</li> <li>◆ Distr. du résultat importante</li> <li>◆ Formation et promo. interne</li> </ul>	<p><b>Agrégation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Concertation : com. élaborée et bilatérale (commissions...)</li> <li>◆ Avantages importants (PEE, intérêt...)</li> <li>◆ Formation et promotion interne</li> <li>◆ Valeurs prises en comptes</li> <li>◆ Mise en place d'une GPEC</li> </ul>
Nombre d'identités valorisées		
Aucune ou une seule	<p><b>Destruction</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Communication difficile</li> <li>◆ Distr. du résultat importante</li> </ul>	<p><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Outils classiques de communication (réunions, mailings...)</li> <li>◆ Avantages importants (PEE abondé...)</li> <li>◆ Formation et promotion interne</li> <li>◆ Valeurs prises en compte</li> </ul>
	Faible	Forte
	Synergie entre identités	

◆ Evaluation positive de l'item      ◇ critique de l'item

◆◆◆ Proportion de répondants mentionnant l'item pour une configuration donnée.

Le **tableau 5** approfondit la question des outils de management qui sont mobilisés pour dynamiser le CA. Pour chaque configuration, trois rubriques sont étudiées : la formation des administrateurs aux principes coopératifs (formation spécifique, sensibilisation des associés...), le type de préparation du CA, et la diffusion d'informations (par exemple, un tableau de bord). L'opposition entre les configurations destruction et agrégation est ici très marquée. Dans le premier cas, la formation des administrateurs est jugée inutile (« *Il y a un risque qu'une telle formation ne gonfle la tête de gens qui ne seraient pas prêts* »). Il n'existe pas de préparation, des explications orales simples et quelques documents étant seulement donnés lors du CA. *A contrario*, les dirigeants mettent en place un dispositif important pour dynamiser le CA dans le cas d'une agrégation. S'appuyant sur une identité mythique (par exemple, l'organisation entrepreneuriale), ils cherchent à agir à la fois sur les caractéristiques statutaires des administrateurs (« *j'essaie d'aider le CA à devenir plus entrepreneurial, moins défensif* ») et sur leur compétence sociale (aptitude à la prise de parole...). Entre ces extrêmes, l'intégration et la compartimentation sont des configurations intermédiaires. Ce qui les différencie, c'est le mode de réponse des dirigeants face à la demande de participation des administrateurs. Dans le cas de la compartimentation, cette réponse est fondée sur des efforts de formation, éventuellement de pédagogie, et la possibilité d'un travail de préparation simple de la part des administrateurs (mettre une question à l'ordre du jour, avoir un délai de réflexion). En revanche, dans le cas d'une intégration, certains répondants émettent des réserves sur le principe d'une formation, qu'ils jugent notamment trop complexe pour les administrateurs ouvriers. Le PDG choisit plutôt de préparer les dossiers en amont avec un comité de direction et de donner des explications écrites et orales aux administrateurs.

Ces résultats confortent et prolongent les recherches actuelles sur l'identité duale. Celles-ci tendent à montrer que le maintien simultané ou l'intégration de deux identités est une démarche coûteuse, qui peut conduire les dirigeants à rechercher des compromis dans le cas de l'intégration et de la compartimentation, ou des solutions novatrices en termes de management dans le cas de l'agrégation (Chédotel, 2003 ; Pratt et Foreman, 2000). Par ailleurs, ces résultats mettent en évidence plusieurs leviers de GRH ou de pilotage du CA susceptibles d'être mobilisés par des dirigeants de SCOP qui souhaitent renforcer l'articulation entre compétences individuelles et collectives. La formation technique, certes importante, ne suffit pas : cette démarche suppose également de renforcer la compétence sociale des administrateurs (apprentissage du travail collectif) et de soutenir l'entrepreneur collectif en tant que groupe social (sensibilisation, usage de tableaux de bord...).

**Tableau 5 : les outils de dynamisation du CA**

Les deux identités	<b>Compartmentation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Formation courante / souhaitée</li> <li>◆ Sensibilisation à l'embauche</li> <li>◆ Possibilité de préparation du CA par les administrateurs</li> <li>◆ TB, PV diffusés à tous</li> <li>◆ Explications surtout orales</li> <li>◆ TB, PV donnés au seul CA</li> </ul>	<b>Agrégation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Formation courante</li> <li>◆ Sensibilisation courante</li> <li>◆ Préparation structurée du CA par les administrateurs</li> <li>◆ TB, PV diffusés à tous</li> </ul>
	<b>Destruction</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Formation jugée inutile</li> </ul>	<b>Intégration</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Formation (mitigés)</li> <li>◆ Sensibilisation à l'embauche</li> <li>◆ Préparation structurée par le CD</li> <li>◆ Possibilité de préparation simple du CA par les administrateurs</li> <li>◆ TB, PV diffusés à tous</li> <li>◆ Explications surtout orales</li> <li>◆ TB, PV donnés au seul CA</li> </ul>
Nombre d'identités valorisées		
Aucune ou une seule	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Explications orales simplifiées</li> <li>◆ TB, PV donnés au seul CA</li> </ul>	
	Faible	Forte
	Synergie entre identités	

TB : tableau de bord

PV : procès verbal

## Conclusion :

L'objectif de ce chapitre était de mettre en évidence l'influence des processus d'identification sociale sur l'articulation entre les compétences individuelle et collective. Il s'appuie sur un courant de recherche récent, souffrant d'une carence de terrains d'observation, mais qui dévoile « la face cachée » de l'identification et témoigne de ses effets positifs et négatifs sur la construction d'une identité organisationnelle (Elsbach, 1999), la coopération (Chédotel, 2004), et ici l'articulation entre différents niveaux de compétence.

A partir d'une revue de littérature, nous avons proposé une grille de lecture, illustrée par la confrontation de douze cas de SCOP. Notre enquête est la première à notre connaissance à mettre la typologie de configurations identitaires de Pratt et Foreman (2000) à l'épreuve des faits. Notamment, il apparaît qu'à chaque configuration est associée une modalité différente d'articulation entre ces deux niveaux de compétence, allant de l'inexistence (destruction) à une solution originale fondée sur la construction d'un mythe organisationnel (agrégation), des solutions de compromis étant envisagées dans le cadre de certaines SCOP (compartimentation et intégration). En outre, différents outils de management des ressources humaines et de dynamisation du CA ont été identifiés, pour faciliter l'articulation entre compétences individuelle et collective au cas par cas. La taille des SCOP étudiées ne détermine pas les résultats obtenus <sup>2</sup> : nous avons par exemple observé des petites SCOP qui avaient mis en place un dispositif élaboré. La tradition d'instrumentation de la SCOP, la demande des sociétaires en matière de participation et la volonté du PDG sont donc déterminantes.

Il convient maintenant d'appliquer à d'autres situations d'articulation entre les compétences individuelle et collective cette grille d'analyser afin de l'améliorer, l'affiner et la compléter.

## Bibliographie

- Asquin A., Garel G., Picq T., « Le côté sombre des projets – Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet », *Gérer et comprendre* n° 10, 2007.
- Ashforth B.E., Mael F., « Social Identity Theory and the Organization », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, 1989, pp. 20-39.
- Bataille F., « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n° 40, avril-mai-juin 2001, p 66-81.

<sup>2</sup> En dehors de l'existence d'un journal interne, qui reste circonscrite aux SCOP de taille moyenne.

- Bottger P., « Expertise and Air Time as bases of Actual and Perceived Influence in Problem-Solving Groups », *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, 1984, pp. 214-221.
- Bunderson J.S., « Recognizing and Utilizing Expertise in Work Groups : A status Characteristics Perspective », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, 2003, pp. 557-591.
- Cannon-Bowers J.A., Tannenbaum S.I., Salas E., Volpe C.E., « Defining Competencies and Establishing Team Training Requirement », in Guzzo & Salas (coord.) *Team Effectiveness and Decision Making*, Jossey Bass, San Francisco, 1995, pp. 333-380.
- Chédotel F., « Comment concilier identité et réactivité ? Le cas des sociétés coopératives de production », *Economie et sociétés*, Série K, vol. 13, n° 5, 2003, pp. 805-844.
- Chédotel F., « Avoir le sentiment de "faire partie d'une équipe" : de l'identification à la coopération », *M@n@gement*, vol. 7, n° 3, 2004, pp. 161-193.
- Côté D. (coord.), *Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive ?*, De Boeck, Bruxelles, 2001.
- Dubois M., D. Retour, « La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagé », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 5, 1999, pp. 225-243.
- Dukerich J.M., Kramer R., McLean Parks J., « The Dark Side of Organizational Identification », in D.A. Whetten & P.C. Godfrey (coord.) *Identity in Organizations : Building Theory Through Conversations*, Sage : Thousand Oaks, 1998, pp. 245-256.
- Eisenhardt K., « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, 1989, pp. 532-550.
- Elsbach K.D., « An Expanded Model of Organizational Identification », *Research in Organizational Behavior*, vol. 21, 1999, pp. 163-200.
- Foreman P., Whetten D.A., « Members' Identification with Multiple-Identity Organizations », *Organization Science*, vol. 13, n° 6, 2002, pp. 618-635.
- Hoegl M., Gemueden H.G., « Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects : A Theoretical Concept and Empirical Evidence », *Organization Science*, vol. 12, n° 4, 2001, pp. 435-449.
- Hogg M.A., Terry D.J., « Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, 2000, pp. 121-140.
- Kozlowski S.W.J., Gully S.M., Nason E.R., Smith E.M., « Developing Adaptive Teams : A Theory of Compilation and Performance Across Levels and Time », in D.R. Ilgen et E.D. Pulakos (Eds) *The Changing Nature of Work Performance : Implications for Staffing, Personal Actions, and Development*, Jossey Bass, San Francisco, 1999, pp. 240-292.
- Kreiner G.E., Ashforth B.E., « Evidence toward an Expanded Model of Organizational Identification », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, 2004, pp. 1-27.
- Lawrence B.S., « The Black Box of Organizational Demography », *Organization Science*, vol. 8, n° 1, 1997, p 1-22.
- Littlepage G.E., Mueller A.L., « Recognition and Utilization of Expertise in Problem-Solving Groups : Expert Characteristics and Behavior », *Group Dynamics*, vol. 1, 1997, pp. 324-328.



- Lovelace K., Shapiro D.L., Weingart L.R., « Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence : a Conflict Communication Perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, 2001, pp. 779-793.
- Malo M.C., « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'Economie Sociale », *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives* n°281, 2001, pp. 84-85.
- Michel A.A., Jehn K.E., « The Dark Side of Identification : Overcoming Identification-Induced Performance Impediments », *Research on Managing Groups and Teams*, vol. 5, 2003, pp. 189-219.
- Miles, M. B., A.M. Huberman, *Qualitative Data Analysis*, Sage, Thousand Oaks, 2ème édition, 1994.
- Milliken F.J., Martins L.L., « Searching for Common Threads : Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 2, 1996, pp. 402-433.
- Pantin F., « L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante ? », *Gestion*, vol. 31, n° 1, 2006, pp. 77-87.
- Pelled L.H., Eisenhardt K. M., Xin K. R., « Exploring the Black Box : an Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 1, 1999, pp. 1-28
- Pratt M.G., Foreman P.O., « Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, 2000, pp. 18-42.
- Reynolds K.J., Turner J.C., Haslam S.A., « Social Identity and Self-Categorization Theories : Contribution to Understanding Identification, Salience and Diversity in Teams and Organizations », *Research on Managing Groups and Teams*, vol. 5, 2003, pp. 279-304.
- Simons T., Pelled L.H., Smith K.A., « Making Use of Difference : Diversity, Debate and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 6, 1999, p 662-673.
- Stevens M.J., Campion, M.A., « The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork : Implications for Human Resource Management », *Journal of Management*, vol. 20, n° 2, 1994, pp. 503-530.
- Tajfel H., « Social Psychology of Intergroup Relations », *Annual Review of Psychology*, vol. 33, 1982, pp. 1-39.
- Turner J. C. (coord.), *Rediscovering the Social Group – A self Categorization Theory*, Basil Blackwell, Oxford and New York, 1987.
- Webber S.S., Donahue L.M., « Impact of Highly and Less Job-Related Diversity on Work Group Cohesion and Performance : A Meta-Analysis », *Journal of Management*, vol. 27, n° 2, 2001, pp. 141-162.
- Williams K.Y., O'Reilly C.A., « Demography and Diversity in Organizations : a Review of 40 Years of Research », *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, 1998, pp. 77-140.