

L'analyse exploratoire de référentiels de compétences avec Alceste: une aide à la lecture de l'analyste

Dominique Peyrat-Guillard, Daniel Dufresne

GRANEM – UMR-MA n° 49 – Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion –
49036 Angers cedex 01 – France

Résumé

Cette recherche-action menée au sein d'une entreprise que nous avons dénommée AssurVie montre que l'analyse exploratoire de référentiels de compétences à l'aide du logiciel Alceste apporte un éclairage utile à l'analyste. Elle part de l'hypothèse que l'analyse des référentiels construits avec les acteurs doit permettre de faire apparaître les traces de la compétence collective. La construction de la compétence collective est plus particulièrement étudiée à partir de l'exemple de la collaboration entre le service Marketing et le service Qualité. L'analyse textuelle de trois des supports construits avec les acteurs (référentiel de compétences, de rôles et d'activités) montre que les référentiels d'activités, spécifiques à chaque métier, présentent une grande cohérence interne dans le vocabulaire utilisé: chaque référentiel d'activité forme une classe de discours particulière à l'exception notable des référentiels d'activités des métiers du Marketing et de ceux de la Qualité qui se retrouvent au sein de deux mêmes mondes lexicaux. Les résultats obtenus à l'aide du logiciel Alceste peuvent être utilisés en tant qu'indices de l'existence d'une compétence collective entre ces deux services et constituent donc une aide à la lecture de l'analyste.

Abstract

This action research conducted in a firm we have chosen to call AssurVie demonstrates that the exploratory analysis of a skills base with Alceste software highlights indications useful for the analyst. It is based on the hypothesis that the analysis of the referencing system put together with the social actors of the firm should bring to light signs of collective skills. The collaboration between the Marketing and the Quality departments of this company is used as a significant example for the study of collective competency. The textual analysis of three documents devised with the social actors of the firm (base for skills, base for roles and base for activities) reveals that the bases for activities, which are specific to each occupation, present an important internal coherence regarding the vocabulary employed: each base for activities corresponds to a specific lexical field; the notable exceptions are the bases of the Marketing and the Quality occupations whose lexical fields intersect. The results obtained with Alceste software can be used as signs of the existence of a collective competency between these two departments and therefore facilitate the work of the analyst.

Keywords: collective competency, skills base, exploratory analysis of textual data, shared language, Alceste

1. Introduction

Le management des compétences a donné lieu à une profusion d'ouvrages et d'articles qui témoignent de la diversité des discours et des pratiques (Gilbert, 2003). Ces « combinatoires de ressources [...] dépendent autant des acteurs (de leur formation ou de leur expérience) que des contextes de leur activation » (Louart, 2006: V). Or le contexte est souvent aujourd'hui celui d'équipes de travail ou de projet qui doivent développer une compétence collective pour assurer la compétitivité de leur entreprise. La dimension collective de la gestion des compétences est pourtant encore trop souvent le « parent pauvre » (Retour and Krohmer, 2006: 150) de la recherche relevant de ce champ.

Compte tenu des difficultés de repérage de la compétence collective, cet « arrangement réussi de compétences singulières » (Louart, 2006: VI), nous proposons de la rendre visible au travers de l'un de ses attributs, le langage opératif commun ou langage partagé, en réalisant une analyse textuelle (Lebart and Salem, 1994) des trois types de supports de gestion des compétences (référentiels de rôles, de compétences et d'activités) construits avec les acteurs d'une entreprise.

2. Problématique

Nous nous intéressons en particulier à la compétence collective inter-services, qui semble plus problématique que la compétence collective intra-service. En effet, « chaque service dispose d'un langage propre qui peut parfois limiter la compréhension entre les membres » (Retour et Krohmer 2006: 179). Ce langage opératif est en effet construit par les personnes qui pratiquent de manière répétée une même activité. Il se traduit par l'usage d'un vocabulaire technique restreint et de constructions grammaticales simplifiées, efficaces et incompréhensibles par des personnes extérieures au groupe (Dumazeau, 2008). Ce langage est toutefois difficile à appréhender. Nous avons donc souhaité l'aborder dans le cadre de l'instrumentation d'une démarche compétence au sein d'une entreprise.

La visibilité de la compétence collective a déjà été analysée à travers les outils de gestion, notamment les référentiels de compétences (Cavestro et al., 2007), mais jamais encore, à notre connaissance, avec l'appui d'une analyse textuelle. Cette recherche part donc de l'hypothèse qu'une analyse des référentiels construits au sein d'une organisation qui a créé et développé des compétences collectives doit permettre de faire apparaître l'un des attributs de la compétence collective, à savoir le langage opératif commun. En particulier, si l'organisation a réussi à créer de la compétence collective inter-services, l'analyse des référentiels des services concernés doit permettre de mettre en évidence la proximité du langage de ces services.

3. Méthodologie

Ce travail a été réalisé dans le cadre d'une intervention au sein d'une entreprise, que nous nommerons AssurVie, effectuée par l'un d'entre nous en tant que consultant. On peut l'approcher d'une recherche-action dans le sens où il va au-delà d'une forme améliorée de consulting, compte tenu de la finalité et des exigences scientifiques. En même temps, il ne s'agit pas d'une expérimentation en situation réelle, le chercheur engageant sa responsabilité dans le cadre d'un objectif contractuel avec l'organisation (Wacheux, 1996). Le consultant joue ici un rôle d'expert: l'objectif implicite de la mission de conseil est de proposer une transformation par la formulation de solutions. L'effet attendu sur l'organisation et les acteurs consiste à légitimer les prises de décisions et les expliquer (Wacheux, 1996). Il collabore avec les membres de l'organisation avec lesquels il s'oblige à échanger sur les valeurs et les sous-entendus des uns et des autres (Louart, 1993).

Plusieurs techniques de recueil des données ont été utilisées. Des entretiens ont été conduits auprès de 120 salariés. Ils n'ont pu cependant être enregistrés. Une observation a été effectuée lors de la participation à neuf réunions du comité de pilotage et à 13 réunions de groupe projet au sein des directions. Enfin, une analyse documentaire a été effectuée sur l'ensemble des comptes rendus des diverses réunions du comité de pilotage et des groupes projet ainsi que sur les outils construits.

Les résultats présentés dans ce papier sont fondés sur l'analyse textuelle de trois outils qui résultent de la mise en œuvre de la démarche compétence et qui devraient donc refléter la compétence collective inter-services qui nous semble exister dans cette entreprise. L'analyse a

été réalisée à l'aide du logiciel Alceste (version 4.7). Le logiciel WordMapper (version 7.01) a été utilisé en complément pour effectuer des tris croisés.

4. Résultats

4.1. La société AssurVie: contexte et mise en place d'une démarche compétences

La société AssurVie (300 salariés) a été créée au début des années 1980 par différentes mutuelles pour proposer à leurs sociétaires des produits d'épargne-retraite performants. L'entreprise est organisée en cinq directions. Nous nous attacherons en particulier à l'exemple de la compétence collective construite par la collaboration entre le service Qualité (directement rattaché au Directeur Général) et le service Marketing (rattaché à la Direction Développement Commercial).

La démarche compétence a abouti à l'élaboration de trois référentiels. Le référentiel d'activités répertorie l'ensemble des activités qu'il est nécessaire de mettre en œuvre dans l'entreprise pour que celle-ci non seulement fonctionne de manière optimale mais également satisfasse ses clients, ses actionnaires et ses salariés. Il est défini métier par métier. Le référentiel de rôles définit les différents rôles nécessaires dans l'organisation pour que celle-ci soit performante. Un rôle représente donc la responsabilité confiée à un salarié dans l'organisation et son niveau de responsabilités. Un rôle est donc transverse à l'organisation. Le référentiel de compétences identifie les compétences que doivent maîtriser les collaborateurs de l'entreprise dans le cadre de leur fonction. Ces compétences sont au nombre de sept avec une compétence technique et six compétences plus transversales. Ces compétences sont déclinées sur cinq niveaux.

Le service Qualité a défini le système de management de la qualité AssurVie. Il met en place et coordonne un plan d'actions qualité pour optimiser la qualité de l'entreprise et la satisfaction des clients. Il y a 4 personnes dans ce service. Le service Marketing est chargé de mettre en œuvre les enquêtes et analyses qui permettent à l'entreprise d'améliorer sa connaissance de la concurrence, des attentes de ses clients et d'optimiser son offre produits et sa qualité de service. L'effectif du service est de 13 salariés. Le service Qualité s'appuie sur les enquêtes marketing pour affiner et optimiser les objectifs qualité de l'entreprise destinés à accroître la satisfaction client. Dans ce cadre, les deux services ont développé des enquêtes de satisfaction auprès des clients. Il y a cinq enquêtes annuelles sur cinq thèmes différents. Les enquêtes sont co-construites par les deux services et validées en final par le service Qualité. Les enquêtes sont ensuite administrées par le service Marketing qui définit un panel représentatif des clients. Le service Marketing se charge également de faire le dépouillement et l'analyse des réponses. Cette analyse fera l'objet ensuite d'une analyse complémentaire et d'un diagnostic commun qui permettra d'une part de suivre le niveau de satisfaction des clients et d'autre part d'établir des axes de progrès. Si le résultat obtenu sur un item est inférieur à l'objectif fixé, un plan d'amélioration est mis en œuvre et piloté par le service Qualité.

Ces deux services utilisent les mêmes termes pour parler du client, des produits et des services associés. Ce langage opératif commun a pu être appréhendé lors des entretiens individuels. Par ailleurs, sur les 17 salariés qui composent les deux services, 7 viennent directement de la Direction Gestion (qui est « l'usine » de l'entreprise) et avaient donc déjà développé un langage commun autour des produits et d'une vision très opérationnelle de la satisfaction client en étant très régulièrement en contact avec lui. Dans le cadre du processus des enquêtes de satisfaction, chaque service assure la part qui lui incombe dans la construction, le traitement et l'analyse de l'enquête. Des réunions de travail communes permettent de se coordonner et de faire évoluer conjointement les enquêtes.

Les salariés qui travaillent plus spécifiquement sur les enquêtes ont été choisis sur une logique d'expérience. Par ailleurs les équipes sont très stables. Cela permet donc de développer des habitudes de travail, des réflexes communs sur le travail lié aux enquêtes de satisfaction. Cette stabilité contribue au développement de la compétence collective inter-services Qualité et Marketing.

Les trois types de référentiels (de compétences, de rôles et d'activités), parce qu'ils ont été élaborés avec les acteurs, devraient faire apparaître les traces de cette compétence collective construite par la collaboration entre le service Qualité et le service Marketing. Nous avons réalisé une analyse textuelle de ces supports afin de repérer les traces de cette compétence collective.

4.2. L'analyse textuelle des référentiels: une mise en évidence du langage opératif commun

Le référentiel de compétences ainsi que le référentiel de rôles étaient des fichiers de format Excel, tandis que les différents référentiels d'activités (un pour chaque métier de l'entreprise) étaient sous format Word. Nous disposions de 8 documents au départ (un référentiel de compétences, un référentiel de rôles et 6 référentiels d'activités). Tous les documents ont été rassemblés pour former un même corpus en format texte. Un extrait de chacun de ces trois référentiels (encadrés 1, 2 et 3) permet d'appréhender concrètement le type de contenu de ces documents.

Technique Professionnelle
 Technicité requise permettant de maîtriser les outils, modes opératoires, procédures, méthodes et processus relatifs à la fonction exercée
 Niveau 1 La technicité requise permet d'exécuter un travail simple selon les consignes données
 Niveau 2 La technicité requise permet de réaliser les différents travaux courants de l'activité
 Niveau 3 La technicité requise permet de réaliser l'ensemble de travaux courants de l'activité et d'assurer un travail d'analyse
 Niveau 4 La technicité requise permet d'assurer des travaux complexes et un travail d'analyse, d'amélioration et de conception
 Niveau 5 La technicité requise permet d'assurer un travail approfondi d'analyse, d'amélioration et de conception et d'avoir une vision technique globale

Encadré 1: Extrait du référentiel de compétences (fichier excel transformé en format texte)

Fondamentaux pour tous les rôles
 Partager la vision de l'Entreprise en termes d'orientations, d'objectifs fixés et de résultats attendus
 Contribuer à l'amélioration de la Qualité selon les engagements définis
 Respecter les règles et procédures relatives à la lutte contre la fraude, le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme

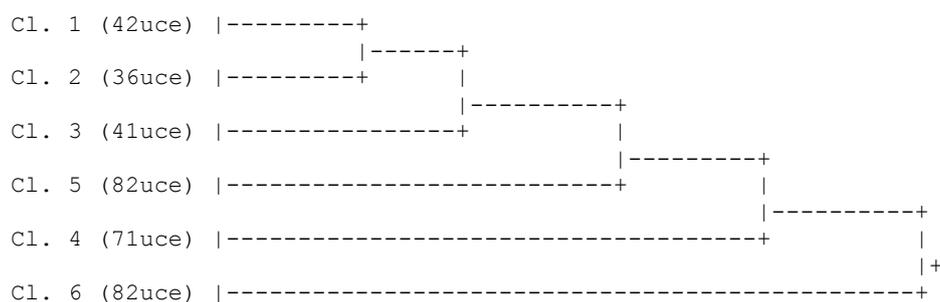
Encadré 2: Extrait du référentiel de rôles (fichier excel transformé en format texte)

Métier Qualité
 Finalité du métier
 Dans le cadre de la stratégie et des valeurs de l'UES Assurvie et du Groupe, Définir et faire évoluer les orientations et engagements qualité de l'entreprise dans le cadre d'une démarche d'amélioration permanente
 Piloter la démarche afin d'assurer en permanence le niveau de qualité des produits et des services aux clients

Encadré 3: Extrait du référentiel d'activités du métier Qualité

L'analyse a été réalisée dans un premier temps à l'aide du logiciel Alceste. Chaque référentiel forme une unité de contexte initiale (u.c.i.)¹. Le corpus est constitué de 15.883 occurrences (1.720 formes distinctes, 535 formes réduites analysées de fréquence supérieure ou égale à 4).

La double classification descendante hiérarchique montre que sur les 411 unités de contexte élémentaires (u.c.e.) définies, 354 ont été associées aux mêmes classes, soit 86,13 %. Seule cette partie stable est utilisée par la suite pour décrire les résultats. Les résultats de la classification descendante hiérarchique (CDH) font apparaître 6 classes. La classe 6 se sépare de l'ensemble des autres classes dès la première itération de l'algorithme de classification. Ce sont ensuite les classes 4, puis 5, puis 3 qui se séparent des autres, les deux classes les plus proches étant les classes 1 et 2 comme le montre le dendrogramme (graphique 1) des classes stables.



Graphique 1: Dendrogramme des classes stables

La classe 6 comprend 23,16% des énoncés classés, provenant très largement du référentiel des rôles (Khi-deux d'association à la classe 6: 259,14). Le vocabulaire spécifique regroupe des formes graphiques comme « équipe » ; « collaborateur » ; « management » ; « supervise » ; « compétence » ; « objectif » ; « organise » ; « cohésion » ; « communique » ; « contact » ; « coordonne » ; « harmonie » ; « transverse »... qui évoque le management des compétences d'une équipe. On peut donner quelques exemples d'u.c.e. caractéristiques de cette classe 6 (encadré 4).

```

u.c.e. n°40 (référentiel de rôles), Khi-deux: 78
#s' #assure de la #bonne #compréhension par #son #équipe des/
informations #transmises/ #coordonne les activités de #sa
#direction, #détermine les #objectifs #attribues/ a #chacun de #ses
#collaborateurs #directs et les leur #communique #coordonne les/
activités de #son #secteur,
u.c.e. n°44 (référentiel de rôles), Khi-deux: 52
#mobilise individuellement et collectivement, notamment #au/ travers
de réunions d encadrement. #s' #assure de la #mobilisation de #chacun/
dynamise, #au #plan du #management #est #garant de #l' #harmonie #au
#sein de #ses #équipes et/ de leur #cohésion.
  
```

Encadré 4: Exemples d'u.c.e caractéristiques de la classe 6 (référentiel de rôles)

¹ Ici, 8 documents ont été distingués en les séparant par une ligne étoilée: le référentiel de compétences ; le référentiel de rôles ; le référentiel d'activités de la direction administrative ; le référentiel d'activités marketing ; le référentiel d'activités de la direction gestion ; le référentiel d'activités direction générale (uniquement le métier qualité) ; le référentiel d'activités assistantat et le référentiel d'activités de la direction informatique et logistique.

Le *référentiel de compétences*, dont 18 u.c.e. sur 19 ont également été classées dans la classe 6 (Khi-deux d'association à la classe 6: 62,91) produit des énoncés dont les Khi-deux sont moins élevés. Nous pouvons citer un exemple d'u.c.e. qui ne fait pas partie des plus caractéristiques mais qui permet de comprendre son classement en classe 6 (encadré 5).

u.c.e. n° 78 (référentiel de compétences), Khi-deux: 19
 #niveau 5: fédère autour de #lui et sait faire émerger des points #d'accord. #définition #management: #capacité a animer et #mobiliser #son #équipe et #ses #collaborateurs pour développer les potentiels, la #motivation et la performance individuelle et collective.

Encadré 5: Exemple d'u.c.e. caractéristique de la classe 6 (référentiel de compétences)

Comme on peut le voir, cette classe 6 fait apparaître le rôle des managers et est uniquement constituée des éléments qui proviennent du référentiel de rôles et du référentiel de compétences qui tous les deux sont transverses à l'organisation. Son vocabulaire spécifique souligne l'importance que l'entreprise accorde globalement aux notions d'*équipe*, de *cohésion* et d'*harmonie*.

Les autres classes ont été constituées à partir des différents référentiels d'activités qui sont définis métier par métier. Il apparaît que chaque classe regroupe les métiers d'une même direction, ce qui montre la proximité du langage utilisé au sein de ces directions, à l'exception notable des classes 2 et 1 qui font apparaître le langage partagé du service *Qualité* et du service *Marketing*.

La classe 4 représente 20,06 % des énoncés, qui proviennent du *référentiel d'activités Gestion* (5 métiers. Khi-deux d'association à la classe 4: 243,07). Le vocabulaire spécifique regroupe des formes graphiques comme « client » ; « conseil » ; « contrat » ; « gérer » ; « sociétaire » ; « bénéficiaire » ; « clientèle » ; « gestion » ; « réseau » ; « sinistre » ; « dossier » ; « AssurVie » ; « patrimoniale » ; « rente » ; « retraite »...

La totalité des u.c.e. les plus caractéristiques de cette classe proviennent du référentiel d'activités Gestion ce qui montre la cohérence interne du vocabulaire utilisé au sein de la Direction Gestion. Un exemple peut être donné (encadré 6).

u.c.e. n°257 (référentiel d'activités Gestion), Khi-deux: 31
 répondre #aux appels téléphoniques #entrants et #informer #le #client, #le #sociétaire #ou les #interlocuteurs #extérieurs #dans #le #respect des #règles de confidentialité proposer #aux #bénéficiaires des solutions génériques de #placement #adaptées #conseiller les #bénéficiaires sur les #demandes #particulières de #placements

Encadré 6: Exemple d'u.c.e. caractéristique de la classe 4

La classe 5 (23,16% des énoncés) est issue très largement du *référentiel d'activités direction informatique et logistique* (3 métiers. Khi-deux d'association à la classe 5: 159,78). On peut citer quelques mots spécifiques: « informatique » ; « utilisateur » ; « architecture » ; « délai » ; « intégration » ; « projet » ; « système » ; « technique »... ainsi qu'une u.c.e. caractéristique à titre d'exemple (encadré 7).

u.c.e. n°125 (référentiel d'activités direction informatique et logistique), Khi-deux: 40
critères de qualité #et #performance #définis dans #les #spécifications/
#fonctionnelles #détaillées/ #champ d activités: #maintenance #et
#assistance #utilisateurs/ finalité: réaliser la #maintenance #et
l #assistance #utilisateurs/ #corriger #les #anomalies détectées/
#assister #les #utilisateurs dans leurs #besoins #techniques #et
#fonctionnels/ former #les #utilisateurs/

Encadré 7: Exemple d'u.c.e. caractéristique de la classe 5

La classe 3 ne représente que 11,58 % des énoncés classés qui proviennent du *référentiel d'activités direction administrative* (4 métiers. Khi-deux d'association à la classe 3: 181,62). Le vocabulaire caractéristique de la classe regroupe les mots « droit »; « social »; « analytique »; « réglementaire »; « comptabilité »; « contrôle »; « légale »; « obligations »; « risque »; « humaines »; « juridique »... Les u.c.e. les plus caractéristiques proviennent toutes de ce référentiel. L'une d'entre elles est reproduite (encadré 8).

u.c.e. n° 330 (référentiel d'activités direction administrative),
Khi-deux: 44
ou tenir a jour les outils de pilotage du #domaine champ d activités:
sécurisation #sociale #finalité: #garantir la meilleure #sécurité
de l ensemble du dispositif #social #assurer au quotidien la #veille
#sociale #juridique #garantir le respect #des #obligations #légales
et conventionnelles en #vigueur #garantir la bonne #application #des
#accords

Encadré 8: Exemple d'u.c.e. caractéristique de la classe 3

La classe 2 est la plus petite (10,17 % des énoncés). Elle provient à la fois du *référentiel d'activités Marketing* (Khi-deux d'association à la classe 2: 43,93) et du *référentiel d'activités Qualité* (Khi-deux d'association à la classe 2: 8,53). Ces deux référentiels utilisent un vocabulaire commun dont nous pouvons citer quelques formes caractéristiques: « indicateurs »; « statistiques »; « offre »; « reporting »; « tableaux »; « données »; « marché »; « enquêtes »; « concurrence »; « étude »; « produit »... Un exemple d'u.c.e. caractéristique est donné pour chacun des deux référentiels (encadrés 9 et 10).

u.c.e. n° 299 (référentiel d'activités Marketing), Khi-deux: 47
#offres des #produits #de la #concurrence #répondre #de l
adéquation #produit/ #marche positionner l entreprise par #rapport
au #marche #réaliser des #tableaux d #indicateurs pertinents
répertorier les #produits #de la #concurrence #rechercher les
caractéristiques des #produits #établir les fiches #produit
#alimenter une #base #de #données/

Encadré 9: Exemple d'u.c.e. caractéristique de la classe 2 (référentiel d'activités Marketing)

```

u.c.e. n°112 (référentiel d'activités Qualité), Khi-deux: 21
des solutions et des aménagements des processus et des procédures
#existants #pour contribuer a l'amélioration #de la qualité #réaliser
des #bilans mensuels, #annuels et #études ponctuelles #sur la qualité et
transmettre #ces informations a l'encadrement et au #service qualité
participer activement a la mise en place des solutions #retenues
mettre en place les #tableaux #de #bord et plans d'actions #de/

```

Encadré 10: Exemple d'u.c.e. caractéristique de la classe 2 (référentiel d'activités Qualité)

La classe 1, très proche de la classe 2 comme on l'a souligné puisque ce sont les deux dernières à se séparer comme le montre le dendrogramme, représente 11,86 % des énoncés qui proviennent des mêmes référentiels d'activité que la classe 2: *Marketing* (Khi-deux d'association à la classe 1: 66,91) et *Qualité* (Khi-deux d'association à la classe 1: 29,10). Au lieu d'être centré sur les indicateurs et le reporting (classe 2), le vocabulaire spécifique fait référence ici à la stratégie et au développement de l'activité: « commerciale »; « démarche »; « fidélisation »; « orientation »; « politique »; « conquête »; « promouvoir »; « stratégie »; « communication »; « qualité »...Deux u.c.e. caractéristiques, pour chacun des deux référentiels sont présentées (encadrés 11 et 12).

```

u.c.e. n° 295 (référentiel d'activités Marketing), Khi-deux: 18
#externe #referentiel activites #metier: #marketing finalite
#metier: dans le cadre des #orientations et des #valeurs de l'ues
assurvie: #contribuer a #la definition de #la #strategie #marketing
et #commerciale et a #la determination des objectifs;

```

Encadré 11: Exemple d'u.c.e. caractéristique de la classe 1 (référentiel d'activités Marketing)

```

u.c.e. n° 114 (référentiel d'activités Qualité), Khi-deux: 31
#développer #la #qualité/ #promouvoir #la #démarche #qualité et
#contribuer a son amélioration/ #proposer des évolutions ou des
#modifications du #référentiel #qualité/ #participer aux suivis
#internes et a l' #audit annuel #qualité.

```

Encadré 12: Exemple d'u.c.e. caractéristique de la classe 1 (référentiel d'activités Qualité)

Cette analyse montre la particularité des référentiels de rôles et de compétences (qui sont transverses à l'organisation) par rapport aux référentiels d'activités dont le vocabulaire dépend des différents métiers. Le référentiel de rôles présente une grande cohérence interne: 83 u.c.e. de ce référentiel sur 86 ont été classées en classe 6, les trois autres n'étant pas classées. Il souligne l'importance que l'entreprise accorde globalement au management des équipes. Ces résultats font également apparaître la proximité du langage des métiers du *Marketing* et de la *Qualité* dont les référentiels d'activités se retrouvent dans deux classes communes, deux mêmes « mondes lexicaux », alors que les tous les autres référentiels d'activités forment des classes différentes en fonction de leur direction de rattachement.

Un tri-croisé réalisé en complément, à l'aide du logiciel WordMapper (Tab. 1), fait apparaître les mots spécifiques de chaque référentiel. Il apparaît que ce sont surtout les référentiels d'activités et de rôles qui s'opposent. Le référentiel de rôles, qui est transverse à l'organisation, met l'accent sur les techniques de management des collaborateurs, de l'équipe et sur les objectifs et

les résultats à obtenir tandis que les référentiels d'activités utilisent un vocabulaire spécifique à chaque métier (on retrouve ici le vocabulaire spécifique du référentiel d'activités Gestion).

<i>Mot signifiant</i>	<i>Référentiel d'activités</i>	<i>Référentiel de Compétences</i>	<i>Référentiel de rôles</i>
Analyser	+++[57]	0	0
Champ	+++[133]	0	---[4]
Clients	+++[43]	0	0
Collaborateurs	---[5]	4	+++[17]
Conseil	++[33]	0	0
Contrats	+++[61]	0	0
Domaine	+++[108]	0	---[1]
Equipe	---[2]	6	+++[16]
Finalité	+++[189]	0	0
Gérer	+++[52]	1	0
Gestion	+++[74]	0	0
Objectifs	---[15]	3	+++[13]
Périmètre	---[2]	5	+++[19]
Résultats	---[18]	0	+++[18]
Technique	---[34]	2	+++[18]

*Tableau 1 : Spécificités positives (mots sur-employés) et négatives (mots sous-employés).
Fréquences avec Khi-deux par case. +++ ou ---: probabilité inférieure à 1%;
++ ou --: probabilité inférieure à 5 %; + ou -: probabilité inférieure à 10 %*

5. Discussion et conclusion

Les attributs de la compétence collective sont souvent difficiles à mettre en évidence car malgré la richesse des observations empiriques qui montrent son existence, la compétence collective reste difficile à identifier et à analyser (Cavestro et al., 2007). Ces auteurs ont proposé une analyse de la visibilité de la compétence collective à travers les référentiels de compétence. Ils se sont appuyés pour ce faire sur l'analyse de contenu des compétences comportementales présentes dans les documents internes de deux organisations, ce qui les a amenés à souligner « à quel point les référentiels de compétences sont guidés et 'infiltrés' par la référence aux comportements et à des normes de comportements collectifs » (Cavestro et al., 2007: 28). Cependant, aucune analyse textuelle n'avait encore, à notre connaissance, été réalisée sur ce type de documents. Cette analyse nous a permis de rendre visible la compétence collective inter-services Qualité et Marketing au travers de « traces textuelles pouvant être observées statistiquement » (Reinert, 2007: 23).

Les référentiels d'activités construits par les acteurs, spécifiques à chaque métier, à chaque « communauté d'action » (Zarifian, 2004: 110), présentent une grande cohérence interne dans le vocabulaire utilisé: tous les référentiels d'activités d'une même direction se retrouvent à chaque fois dans une classe de discours particulière, un même monde lexical (Reinert, 1993), ce qui montre la proximité des métiers regroupés au sein d'une même direction de l'entreprise. La seule exception concerne les référentiels d'activités des services *Qualité* et *Marketing*, qui sont rattachés à deux directions différentes et qui utilisent cependant un vocabulaire commun inter-métiers; ils se retrouvent ensemble au sein de deux classes elles-mêmes très proches, ce qui permet de mettre en évidence le langage opératif commun, en tant qu'attribut de la compétence collective. Le référentiel de rôles, quant à lui, met en avant le rôle des managers dans l'agencement des compétences individuelles et constitue donc une façon de faire prendre

conscience aux managers de leur responsabilité à cet égard. Il souligne l'importance que l'entreprise accorde aux notions d'équipe, de cohésion et d'harmonie tandis que les référentiels d'activités font apparaître le langage spécifique à chaque métier et le langage commun aux métiers de la *Qualité* et du *Marketing*. Ces référentiels donnent à voir une « trace visible d'une activité collective » (Cavestro et al., 2007: 25).

Les supports analysés ne constituent bien sûr qu'une version « appauvrie » du langage opératif commun. On peut aussi s'interroger sur le fait qu'ils représentent les compétences requises et non nécessairement acquises. Malgré cette limite, nous pouvons remarquer qu'ils permettent de faire apparaître les mondes lexicaux distincts pour certains et communs pour d'autres, en particulier pour les deux services qui collaborent étroitement. Les résultats obtenus peuvent ainsi être utilisés en tant qu'indices de l'existence d'une compétence collective et constituent donc une aide à la lecture de l'analyste.

Références

- Cavestro W., Colin T. and Grasser B. (2007). La gestion des compétences à l'épreuve de la compétence collective. In Cavestro, W., Durieux, C. and Monchatre, S., editors, *Travail et Reconnaissance des Compétences*, Paris : Economica, pp. 15-30.
- Dumazeau C. (2008). Rôle du contexte mutuellement partagé dans les communications professionnelles distantes. *Langage et Société*, 3, 125 : 55-75.
- Gilbert P. (2003). Jalons pour une histoire de la gestion des compétences. In Klarsfeld, A. and Oiry, E., editors, *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris : Vuibert, pp. 11-31.
- Lebart L. and Salem A. (1994). *Statistique Textuelle*. Paris : Dunod.
- Louart P. (1993). L'intervention en gestion des ressources humaines. In Brabet, J., editor, *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris : Economica, pp. 249-291.
- Louart P. (2006). Préface. In Defélix, C., Klarsfeld, A. and Oiry, E., editors, *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris : Vuibert.
- Reinert M. (1993). Les mondes lexicaux et leur logique à travers l'analyse statistique d'un corpus de récits de cauchemars. *Langage et Société*, 66 : 5-39.
- Reinert M. (2007). Contenu des discours et approche statistique. In Gauzente, C. and Peyrat-Guillard, D., editors, *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion*, Colombelles : EMS, Management & Société, pp. 22-45.
- Retour D. and Krohmer C. (2006). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. In Defélix, C., Klarsfeld, A. and Oiry, E., editors, *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris : Vuibert, pp. 149-183.
- Wacheux F. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Paris : Economica.
- Zarifian P. (2004). *Le modèle de la compétence*. Paris : Editions Liaisons, 2^{ème} édition actualisée.