

Effet du leadership transformationnel sur la compétence collective et rôle médiateur de la cohérence du collectif de travail

Effect of transformational leadership on collective competence and mediating role of team coherence

BEN ABDALLAH Lotfi

Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sfax
Laboratoire PRISME, FSEG de Sfax, Université de Sfax
Tunisie

TURKI Ahmed

Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax
Laboratoire PRISME, FSEG de Sfax, Université de Sfax
Tunisie

Date de soumission : 14/01/2025

Date d'acceptation : 02/02/2025

Pour citer cet article :

BEN ABDALLAH L. & TURKI A. (2025) «Effet du leadership transformationnel sur la compétence collective et rôle médiateur de la cohérence du collectif de travail», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 1 » pp : 780 - 801

Résumé

La compétence collective est une source de performance des équipes et des entreprises. C'est un agrégat multidimensionnel. Elle est justifiée par la théorie des ressources et des capacités dynamiques et la théorie de régulation. Son développement devient un enjeu stratégique pour le management des entreprises notamment avec la prédominance des collectifs de travail. Les travaux qui ont étudié les facteurs agissant sur cette compétence sont, dans leur majorité, exploratoires et qualitatifs. Ce travail de recherche mesure l'effet de certains facteurs sur cette compétence. Parmi ces facteurs, nous avons choisi le leadership transformationnel et la cohérence du collectif de travail. Il s'agit d'une étude quantitative. Les informations sont collectées par questionnaire auprès d'un échantillon de convenance de 192 membres de collectifs de travail appartenant à des entreprises tunisiennes. La régression linéaire montre que le leadership transformationnel a un effet positif et significatif sur la compétence collective et la cohérence du collectif de travail joue un rôle médiateur partiel entre ces deux variables. Ces résultats représentent un apport à la recherche sur la compétence collective et au management organisationnel.

Mots clés : Compétence collective ; Leadership transformationnel ; Cohérence du collectif de travail ; Cohérence verticale ; Cohérence horizontale.

Abstract

Collective competence is a source of performance for teams and companies. It is a multidimensional aggregate. It is justified by the theory of resources and dynamic capabilities and the theory of regulation. Its development becomes a strategic issue for organizational management, particularly with the predominance of teamwork. Research that have studied the factors acting on this competence are, in their majority, exploratory and qualitative. This research measures the effect of certain factors on this competence. Among these factors, we have chosen transformational leadership and team coherence. This is a quantitative study. The information is collected by questionnaire from a convenience sample of 192 members of teams belonging to Tunisian companies. Linear regression shows that transformational leadership has a positive and significant effect on collective competence and team coherence plays a partial mediating role between these two variables. These results represent a contribution to research on collective competence and organizational management.

Key words: Collective competence; Transformational leadership; Team coherence; Vertical coherence; Horizontal coherence.

Introduction

La notion de compétence collective ne cesse d'être au centre d'intérêt des chercheurs en gestion des ressources humaines et en management. Elle est devenue une source de performance des équipes (Brulhart, Favereau, et Lofrani-fedida, 2019) et de performance des entreprises (Bataille, 2001 ; Ben Boubakary, 2021). Elle a pris son envergure avec l'apparition des collectifs de travail comme une forme d'organisation qui répond au mieux aux exigences des mutations organisationnelles des années 1990 (Divry, Debuissou, et Torre, 1998 ; Oiry & D'Iribarne, 2001). Elle correspond, pour certains, à la qualité du travail en équipe (Hoegl & Gemuenden, 2001), alors que pour d'autres, elle se rapporte à la capacité d'un collectif de travail de faire face à une situation de travail qui ne pourrait pas être réalisée par une seule personne (Dupuich, 1991 ; Boreham, 2004 ; Retour & Krohmer, 2006 ; Musca, 2007 ; Picq, 2008 ; Chédotel & Krohmer, 2014). Elle a évolué d'une notion « non stabilisée » et « insaisissable » (Dupuich, 2011) à un objet de recherches exploratoires (Colin & Grasser, 2014 ; Calvez & Dolidon, 2014 ; Brulhart, et al., 2019).

Ainsi, le management des entreprises s'intéresse de plus en plus à développer cette compétence (Picq, 2008). Malgré le nombre important de recherches sur la compétence collective, il reste encore « de nombreuses zones d'ombre » (Chédotel & Krohmer, 2014) dont principalement les facteurs sous-jacents à sa construction. Nous avons choisi de s'inscrire dans cette voie afin de fournir au management organisationnel les outils nécessaires au développement de cette compétence. En se référant à la littérature en vigueur, nous constatons l'existence de trois niveaux de facteurs qui influent sur la compétence collective, à savoir, l'organisation, l'individu et le collectif de travail (Retour & Krohmer, 2006 ; Dupuich, 2011 ; Amherdt, Rabasse, Emery, et Giaque, 2000 ; Defélix, 2003 ; Retour, Picq, et Defélix, 2009). Parmi les facteurs organisationnels qui pourront affecter le niveau de la compétence collective, on trouve le leadership transformationnel. Ce dernier peut agir directement sur le niveau de la compétence collective ou indirectement à travers la cohérence du collectif de travail. Dans quelle mesure alors, le leadership transformationnel pourra affecter le niveau de la compétence collective ? et la médiation de la cohérence du collectif de travail, entre le leadership transformationnel et la compétence collective, est-elle totale ou partielle ?

Pour répondre à ces questions, nous avons adopté une approche méthodologique quantitative pour explorer ces effets de causalité. Nous avons mené une enquête auprès de 192 membres de collectifs de travail appartenant à des entreprises tunisiennes. L'objectif de ce travail est ainsi

de tester, auprès de cet échantillon, l'effet du leadership transformationnel sur la compétence collective et la nature de la médiation qu'exerce la cohérence du collectif de travail sur cette relation. Pour y parvenir, nous allons d'abord commencer par dégager le cadre théorique de la compétence collective. Ensuite, nous mettrons en exergue la nature multidimensionnelle de la compétence collective. Puis, nous avancerons les hypothèses de recherche concernant l'effet du leadership transformationnel sur la compétence collective et l'effet médiateur de la cohérence du collectif de travail. Après, nous allons tester ces relations de causalité par une régression linéaire, auprès de l'échantillon de convenance. Enfin, nous consacrerons une dernière section à l'interprétation et à la discussion des résultats.

1. Cadre théorique de la compétence collective

Deux principales théories forgent le cadre conceptuel de la compétence collective, à savoir les théories des ressources et des capacités dynamiques et la théorie de régulation.

1.1. Théories des ressources et des capacités dynamiques

Selon les fondateurs de cette théorie, les ressources sont multiples. Elles sont des actifs tangibles et intangibles, des capacités, des processus organisationnels, des savoirs et des compétences. Selon Hodgson (1998), les compétences individuelles et collectives sont des ressources qui ne peuvent pas être acquises sur le marché. Pour Prahalad & Hamel (1990), les compétences distinctives sont des ressources et une source d'avantage concurrentiel. Les compétences distinctives et les ressources sont, pour (Arrègle, 1995), synonymes. Elles sont aussi complémentaires, du fait que la combinaison d'actifs permet de générer des compétences, qui à leurs tours facilitent l'accumulation et le développement des ressources (Prévot, Brulhart, Guieu, et Maltese, 2010 ; Gherra, 2010). À l'instar des compétences individuelles et distinctives, la compétence collective est aussi une ressource puisqu'elle est fondée sur un savoir collectivement partagé (Arrègle, 1995 ; Wridht, Wijk, et Bouty, 1995).

Sachant que cette compétence est évolutive (Picq, 2008), la théorie des ressources, à elle seule, ne permet pas de mieux la saisir (Prévot, et al., 2010). C'est pourquoi, on fait appel à la théorie des capacités dynamiques qui permet de mieux expliquer les mécanismes de création, de combinaison et de renouvellement des compétences (Teece, Pisano, et Shuen, 1997). Cette théorie fait de la compétence une ressource dynamique qui ne cesse d'évoluer (Augier & Teece, 2009 ; Gherra, 2010). En effet, la pérennité de l'entreprise est de plus en plus tributaire de ses capacités à « renouveler, augmenter et adapter ses compétences stratégiques » (Arrègle, 1996, p.27). La compétence collective, qui est aussi distinctive et stratégique (Calvez & Dolidon,

2014), devient une capacité dynamique. Elle traduit des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint (Greselle, 2007).

1.2. Théorie de régulation

La théorie de régulation sociale s'intéresse à étudier les groupes au milieu organisationnel. Ces groupes ou collectifs de travail constituent des éléments structurants de négociation, d'échange, de coopération conflictuelle et de régulation conjointe (Reynaud, 1988). La régulation sociale est entendue comme « l'élaboration, négociée ou imposée, des règles théoriques et pratiques qui organisent les comportements individuels et collectifs dans les organisations » (Misset, 2021, p.81). La mise en place, par les entreprises, des réseaux de régulation et de contrôle adaptés aux problématiques des groupes de travail et la génération de ces derniers de leurs propres régulations s'inscrivent dans la logique de développement de la compétence collective (Bataille, 2001). C'est grâce aux processus d'interaction lors de l'action collective que les rapports entre acteurs se forment et se régulent (Charles-Pauvers & Schieb-Bienfait, 2012).

On distingue trois types de régulation : la régulation de contrôle, la régulation autonome et la régulation conjointe. La régulation de contrôle est l'ensemble de dispositifs et de systèmes de gestion émanant de la hiérarchie (Charles-Pauvers & Schieb-Bienfait, 2012). Elle est dictée de l'extérieur par l'organisation formelle sur un groupe social (Reynaud, 1988). Elle est assurée par des règles de contrôle, d'efficacité ou de coopération qui mentionnent, aux membres du collectif, les rôles et les objectifs pour agir à plusieurs (Chédotel & Krohmer, 2014). La régulation autonome émane du groupe lui-même à travers les interactions informelles (Reynaud, 1988). Les règles sont alors définies par les membres du groupe (Chédotel & Krohmer, 2014). La régulation autonome donne au collectif de travail la marge de prendre en charge lui-même une partie du flux, une zone de production ou une unité de transformation (Everaere, 2001). Elle permet de faire face à l'incertitude et de répondre au besoin éventuel d'innovation. Elle représente une condition nécessaire pour le développement d'une compétence collective (Le Boterf, 2000 ; Cristol, 2000 ; Chédotel & Krohmer, 2014). Quant à la régulation conjointe, elle combine les deux formes précédentes. Elle n'est possible que lorsque « l'équipe dispose de règles de contrôle claires qui puissent encadrer le travail des membres et que ces derniers puissent interpréter voire dépasser » (Chédotel & Krohmer, 2014, p.22). Elle née de la négociation entre les acteurs et aboutit à des règles communes basées sur des points de rencontre admis par tout le monde et se construit par un apprentissage collectif (Charles-Pauvers & Schieb-Bienfait, 2012).

2. Compétence collective, un agrégat multidimensionnel

La compétence collective est définie selon deux approches. Selon l'approche interactionniste, la compétence collective se construit dans les interactions entre les membres des collectifs de travail (Retour & Krohmer, 2006 ; Dupuich, 2011 ; Gentil & Chédotel, 2018). L'approche harmonieuse renvoie la compétence collective à la nature de l'action réalisée par les compétences individuelles lors d'une action collective (Dupuich, 2011 ; Bataille, 2001 ; Le Boterf, 2000).

2.1. Compétence collective selon l'approche interactionniste

La compétence collective émerge à travers les interactions entre les compétences individuelles (Doz, 1994 ; Cristol, 2000). Elle est considérée comme un agrégat provenant de la dynamique des interactions entre les compétences individuelles, augmentée d'un « effet groupe » (Déjou, 2001). Cette dynamique attribue à la compétence collective une synergie qui dépasse la somme des compétences individuelles. Donc, la qualité de la compétence collective est tributaire de la qualité des interactions entre les compétences individuelles (Zarifian, 1999). De même, lorsque des représentations communes émergent, une mémoire collective se forme et un esprit de corps se développe, les interactions deviennent plus faciles (Cristol, 2000). Garder un collectif de travail ouvert devant de nouvelles compétences individuelles est un garant de la durabilité d'une compétence collective forte car, « plus la compétence collective est forte, plus les compétences individuelles deviennent difficilement substituables » (Zarfian, 1999, p.131). Selon cette approche, la compétence collective se définit par une dimension interpersonnelle (Retour & Krohmer, 2006 ; Ruuska & Teigland, 2009 ; Brulhart, et al., 2019). Cette dimension se rapporte à la capacité des membres d'équipe à interagir les uns avec les autres afin de réaliser une tâche ou une mission commune (Ruuska & Teigland, 2009). La dimension interpersonnelle nous renvoie aux attributs suivants : le référentiel commun, le langage partagé, la communication, la coordination, le soutien mutuel et la cohésion (Brulhart, et al., 2019). Un référentiel commun est un ensemble de représentations homogènes et partagées par tous les membres d'un collectif de travail par rapport à une action collective. Le langage partagé est un vocabulaire et une syntaxe spécifiques à une activité et connus par tous les membres de l'équipe (Retour & Krohmer, 2006). La communication renvoie aux échanges informels et directs. La coordination se réfère à la synchronisation et à l'harmonisation des actions individuelles dans le cadre d'un travail collectif. Le soutien mutuel figure à travers l'entraide qu'apporte chacun

des membres de l'équipe à ses collègues. Finalement, la cohésion se distingue dans l'esprit d'équipe.

2.2. Compétence collective selon l'approche harmonieuse

Une compétence collective est la résultante d'une action collective. Selon cette approche, la compétence collective est formée par le savoir-agir qui émerge d'une équipe de travail suite à la combinaison synergique des ressources endogènes et exogènes de chacun des membres (Amherdt, et al., 2000). Elle se réfère à la capacité d'un collectif de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seul (Bataille, 2001). Elle est réactive lorsqu'elle traite des dysfonctionnements et proactive quand elle porte sur l'amélioration du processus d'interprétation et de résolution des problèmes par l'échange de nouvelles idées entre les membres du collectif de travail (Bataille, 2001). Elle est aussi une intelligence collective qui prend la forme d'une capacité d'adaptation instantanée aux nouvelles circonstances et un changement de stratégie (Picq, 2005) ou pour faire face à des situations événementielles (Zarifian, 1999). En effet, la compétence collective s'identifie par son aspect pratique. C'est par la mobilisation des compétences individuelles à travers un processus et des routines spécifiques ainsi que par la confrontation et la recombinaison des contributions respectives de chacun des membres que l'équipe parvient à résoudre les problèmes qui se posent (Ruuska & Teigland, 2009).

Les attributs qui donnent raison à cette dimension sont : la mémoire collective, l'engagement subjectif, l'équilibre des contributions des membres et l'effort (Brulhart, et al., 2019). La mémoire collective résulte de la création d'un savoir commun issu de la confrontation des interprétations individuelles différentes lors d'un travail collectif. L'engagement subjectif se définit par la prise d'initiative et l'engagement des membres du collectif dans une démarche coopérative de résolution de problèmes et de facilitation et d'entretien de relations de solidarité (Dubois & Retour, 1999). L'équilibre des contributions présume la capacité des membres à apporter leur savoir et leur expertise au collectif. Quant à l'effort, il se matérialise dans l'investissement des membres dans la réalisation des tâches spécifiques à l'action collective.

Nous pouvons conclure que la compétence collective, qui englobe l'ensemble des interactions entre les compétences individuelles lors de la mobilisation collective d'un savoir et d'un savoir-faire pour résoudre des situations de travail complexes (Michaux, 2005), est un agrégat multidimensionnel (Brulhart, et al., (2019).

3. Effet du leadership transformationnel sur la compétence collective

Le leadership est une fonction assumée par un manager visant à influencer de manière significative la conduite d'autrui afin de progresser vers les objectifs assignés ou réaliser une tâche exigée. Le leadership transformationnel permet de transformer les énergies déployées par les collaborateurs de façon à les rendre plus motivés dans l'atteinte des objectifs individuels et collectifs (Molines, 2010). Il renvoie à la capacité d'un manager à amener les membres de son équipe à aller au-delà de leurs intérêts personnels et de mobiliser leurs compétences individuelles afin de réussir l'action collective. Sachant que la production de la compétence collective ne se produit pas automatiquement par une simple mise en commun des compétences individuelles (Colin & Grasser, 2014), certains renvoient sa production au style de leadership du manager de proximité (Chédotel & Pujol, 2009 ; Bataille, 2001 ; Retour & Krohmer, 2006). Un manager de proximité est doté de techniques liées au leadership lui permettant d'avoir une influence importante sur ses collaborateurs quant à leur engagement envers l'équipe (Bass & Riggio, 2006). Il est capable de développer la compétence collective de son collectif de travail grâce à son style de leadership (Gentil & Chédotel, 2018). Le leadership transformationnel favorise l'apprentissage de compétences pour faire face à des situations de « contradiction dialectique » (Colin & Grasser, 2014). Par son leadership transformationnel un manager de proximité peut amener son équipe à produire une compétence collective (Colin & Grasser, 2014). Dans une étude récente, le leadership transformationnel agit positivement et significativement sur la compétence collective avec un coefficient de régression égal à 0,297 (Tufail, 2022). De même, lors d'un changement organisationnel, le leadership transformationnel affecte positivement l'implication des membres d'équipes (Bentaleb, 2024). Le leadership transformationnel est caractérisé par quatre dimensions, à savoir l'influence idéalisée, l'inspiration motivante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Bass & Riggio, 2006). L'influence idéalisée génère chez les collaborateurs le respect, la confiance et l'admiration. Le charisme du manager de proximité et le partage de ses valeurs déclenchent des comportements d'identification et d'imitation chez les subordonnés (Molines, 2010). L'inspiration motivante se manifeste à travers la création du sens au travail et la communication d'une vision positive de l'avenir tout en montrant un engagement envers cette vision. Par ceci, le manager cultive l'optimisme et favorise l'esprit d'équipe. La stimulation intellectuelle permet aux membres du collectif à développer le sens de l'innovation et la créativité. C'est aussi, par le questionnement et le recadrement des situations problématiques du travail que le manager pousse ses collaborateurs à être plus impliqués dans les démarches

de résolution de problèmes et la proposition de nouvelles solutions. Quant à la considération individualisée, elle reflète l'intérêt qu'accorde le manager aux besoins de ses collaborateurs. Il leur offre, par conséquent, de nouvelles opportunités d'apprentissage et d'évolution professionnelle. Une première hypothèse peut être avancée comme suit :

H1 : Le style de leadership transformationnel affecterait positivement la compétence collective.

4. Cohérence du collectif de travail, une variable médiatrice

La cohérence du collectif de travail est un concept très peu utilisé en management mais elle pourra avoir un effet sur le développement de la compétence collective (Amherdt, et al., 2000 ; Retour, et al., 2009). Elle trouve ses origines dans la coordination (Pech-Varguez, 2003) et dans les interactions informelles entre les compétences individuelles (Cristol, 2000). La cohérence permet d'articuler le travail des membres d'un collectif de travail afin de définir les fonctions respectives de chacun dans une logique d'alignement par rapport aux objectifs organisationnels (Pech-Varguez, 2003). De même, elle se ressemble à un processus de création d'une structure de relations entre les membres d'équipe. Ces interactions permettent aux membres d'atteindre leurs objectifs individuels et par conséquent satisfaire l'objectif collectif (Pech-Varguez, 2003). On distingue deux niveaux de cohérence : verticale et horizontale. La cohérence verticale est appelée aussi impersonnelle. Elle se base sur la coordination formelle ou explicite (Blanchet & Michinov, 2016 ; Allouche & Huault, 1998). Quant à la cohérence horizontale, elle est qualifiée d'interpersonnelle. Elle se produit suite aux interactions informelles et spontanées entre les membres d'équipe. Elle est moins rigide et moins formelle que la cohérence verticale (Allouche & Huault, 1998). La cohérence interpersonnelle incite les membres d'un collectif de travail à coordonner leurs interventions de manière implicite par « l'anticipation des besoins et des actions des partenaires ainsi qu'à l'ajustement des comportements » (Blanchet & Michinov, 2016, p.326).

Le manager de proximité est responsable de la cohérence de son équipe. Son leadership transformationnel lui permet de trouver un équilibre entre l'obligation d'appliquer des règles définies par le management de l'entreprise et la reconnaissance de l'autonomie des acteurs et leurs compétences. Ce style lui permet de donner du sens aux instruments de gestion et aux contraintes pour qu'ils soient acceptés par ses collaborateurs (Colin & Grasser, 2014). La régulation de l'action collective est alors conjointe. Dans les situations où le travail collectif est complexe, le leadership transformationnel cultive, chez les collaborateurs, le développement

d'un comportement d'autonomie et d'innovation ce qui rend leur action collective plus cohérente.

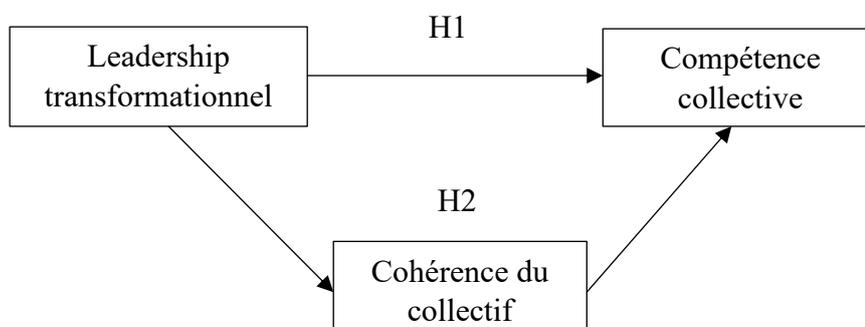
S'inscrivant dans une logique de régulation conjointe, Besson & Olaba, (2017) et Retour & Krohmer, (2006), admettent que les deux formes de cohérence sont nécessaires et complémentaires pour le développement de la compétence collective. La cohérence verticale permet de partager une vision stratégique qui « fonctionne comme élément de construction des compétences collectives » (Mack, 1995, p.46). De même, les règles de contrôle (métarègles et règles de design) jouent un rôle déterminant dans le développement d'une compétence collective (Chédotel & Krohmer, 2014). À son tour, la cohérence horizontale devient nécessaire face à des changements continus du travail collectif. Ainsi, les outils traditionnels de contrôle ne répondent plus à cet enjeu. C'est pourquoi les collectifs de travail adoptent souvent des outils collaboratifs (Gentil & Chédotel, 2018). Les règles autonomes qui reflètent le volet informel des instruments de gestion influencent le niveau de la compétence collective (Retour & Krohmer, 2006). Lors d'un travail collectif complexe, la cohérence impersonnelle est source de développement d'une compétence collective d'innovation (Rouby & Thomas, 2014).

Nous déduisons que le leadership transformationnel affecte positivement la cohérence d'un collectif de travail et que cette dernière influe positivement le niveau de la compétence collective. La cohérence peut jouer alors un rôle médiateur entre le leadership transformationnel et la compétence collective. Une deuxième hypothèse de recherche peut être alors annoncée.

H2 : La cohérence du collectif de travail jouerait un rôle médiateur entre le leadership transformationnel et la compétence collective.

Nous pouvons avancer un modèle de recherche qui met en relief ces relations de causalité.

Figure 1 : Modèle de recherche



Source : élaboré par les auteurs

5. Analyse des données

Sachant que la compétence collective se forme et se développe au sein des collectifs de travail dans les entreprises de toute taille et de tout domaine d'activité (Brulhart, et al., 2019), nous avons choisi d'adresser le questionnaire de recherche à des membres d'équipes d'entreprises tunisiennes industrielles et de service. Nous avons choisi d'interroger des personnes appartenant à des entreprises connues par le travail en équipe et la bonne organisation. L'échantillon de notre enquête n'est pas probabiliste. Il s'agit d'un échantillonnage de convenance. Ce choix est dicté par la difficulté de délimiter la population mère et l'insuffisance des ressources. Notre relationnel avec les entreprises nous a facilité l'accès à ce nombre de personnes enquêtées. Parmi trois cents questionnaires distribués, seulement deux cents personnes ont répondu. Après l'élimination de huit formulaires non conformes, nous obtenons 192 réponses fiables avec un taux de 64%. Les hommes représentent 68% et les femmes 32%. Les personnes interrogées appartiennent essentiellement aux équipes de management (39%), aux équipes projet (32%) et aux équipes de production (20%). Les 9% sont répartis entre des équipes de la qualité, de la maintenance et de la logistique. Plus de 62% des personnes interrogées appartiennent à des petits groupes de travail, de moins de 13 personnes, avec une expérience au travail en équipe supérieure à 5 ans.

5.1. Mesures des variables

Les mesures des variables ont été validées dans des travaux antérieurs. Pour la mesure du leadership transformationnel nous avons adopté celle de Bass & Riggio (2006). Elle est composée de 20 items. Les items de cette variable sont répartis comme suit : l'influence idéalisée 8 items, la motivation inspirante 4 items, la stimulation intellectuelle 4 items et la considération individualisée 4 items. Les personnes enquêtées doivent indiquer à quel degré ils sont d'accord avec les comportements énoncés émis par leur manager de proximité. Ils répondent aux items de ce questionnaire selon une échelle de Likert à 5 points, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Pour l'influence idéalisée, un exemple d'item est : « Il communique ses valeurs ». La motivation inspirante est évaluée à l'aide d'items tel que : « Il parle de manière optimiste de l'avenir » et la stimulation intellectuelle est évaluée par des items comme : « Il nous pousse à réexaminer nos suppositions ». Quant à la considération individualisée on trouve l'item : « Il met en évidence l'importance de chacun des membres », parmi ceux qui la mesurent.

La cohérence du collectif de travail a fait l'objet de certaines mesures dont principalement celles proposées par Pech Varguez (2003) et Maucuer, Gérard, et Obœuf, (2012). Nous retenons la mesure proposée par Maucuer, et al., (2012). On trouve la cohérence verticale qui est mesurée par 12 items et la cohérence horizontale par 6 items. Selon la recherche menée par ces auteurs auprès de 301 cadres d'entreprises, ces deux facteurs récupèrent 42,86% de la variance totale (Maucuer, et al., 2012). Les répondants doivent noter les items sur la même échelle. La cohérence verticale est mesurée par des items tel que : « Les responsabilités des membres d'équipe par rapport à celles du chef sont clairement définies ». Pour la cohérence horizontale, on trouve : « Les membres d'équipe ont une capacité à résoudre leurs conflits entre eux », parmi les items qui mesurent cette dimension.

Pour la compétence collective, nous avons retenu la mesure expérimentée par Brulhart, et al., (2019) qui est la combinaison des attributs de Retour & Krohmer (2006) et de ceux de Hoegl & Gemuenden, (2001). Il s'agit de 10 attributs qui reflètent les deux dimensions de la compétence collective, à savoir la dimension interpersonnelle et celle pratique (Ruuska & Teigland, 2009 ; Brulhart, et al., 2019). La dimension interpersonnelle englobe les attributs suivants : le référentiel commun, le langage partagé, la communication, la coordination, le soutien mutuel et la cohésion. Alors que la dimension pratique, elle fait référence aux attributs de la mémoire collective, l'engagement subjectif, l'équilibre des contributions des membres et l'effort (Brulhart, et al., 2019, p.151). Ces auteurs retiennent finalement 8 items avec une cohérence interne de 0,86 tout en éliminant les items de la cohésion et de l'équilibre des contributions. Parmi les items qui mesurent cette variable on trouve : « Nous construisons une représentation commune de la situation à laquelle nous faisons face ».

5.2. Validation des mesures

Vu le changement du contexte d'étude, nous avons choisi de valider les mesures initiales par le recours à l'Analyse en Composante Principale (ACP), au test de sphéricité de Bartlett et au test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Toutes les mesures ont subi une rotation varimax. Nous avons purifié les échelles pour nous assurer de leur validité convergente et discriminante.

L'application d'une rotation varimax à la variable leadership transformationnel, soulève quatre dimensions dans l'ordre d'importance en termes de contribution à la variance globale, à savoir l'influence idéalisée (57,611%), la motivation inspirante (5,116%), la stimulation intellectuelle (4,320%) et la considération individualisée (4,044%). Tous les items de cette variable ont été sauvegardé avec une migration de l'item « il est passionné par son travail » de la dimension

influence idéalisée à la dimension motivation inspirante. La variance globale est de l'ordre de 71,092% et le KMO est égal à 0,953. Une analyse de la fiabilité du leadership transformationnel reflète une excellente cohérence interne avec un alpha de Cronbach égal à 0,961.

À son tour, la mesure de la cohérence du collectif de travail dégage trois facteurs mesurant respectivement la cohérence verticale, la cohérence que nous appelons conjointe et la cohérence horizontale avec une variance globale expliquée égale à 60,976%. Ce niveau de validité est nettement supérieur à 43% dégagé par Maucuer, et al., (2012). Le premier facteur récupère 42,430% de l'information totale, le deuxième 11,962% et le troisième 6,584% seulement. Nous avons éliminé deux items appartenant initialement à la cohérence verticale et qui sont faiblement corrélés avec les autres items de la variable. Ces items sont : « Les responsabilités de chaque membre d'équipe par rapport à celles de ses collègues sont clairement définies » et « L'élaboration de projets et de programmes communs se fait sous l'impulsion du supérieur ». Au niveau de la cohérence verticale, on retrouve 7 items, la cohérence conjointe est mesurée par 5 items, alors qu'au niveau de la cohérence horizontale on garde 4 items. Le KMO est de l'ordre de 0,896. La cohérence globale de cette variable est excellente puisqu'elle dégage une valeur alpha de Cronbach égale à 0,907.

S'agissant de la variable à expliquer, qui est la compétence collective, nous avons retenu les dix items mentionnés dans le travail de Brulhart, et al., (2019). L'application d'un ACP avec une rotation varimax dégage un seul facteur. Ce facteur récupère 53,933% de l'information. L'indice KMO est égal à 0,901 et le test de Bartlett est significatif au seuil de 0,000. La cohérence interne de cette variable est excellente avec un alpha de Cronbach de 0,903.

5.3. Test d'hypothèses

Pour tester les hypothèses de recherche, nous avons adopté l'approche de Baron & Kenney, (1986) qui permet de tester un modèle avec une variable médiatrice. En effet, une variable médiatrice permet d'expliquer la manière ou le processus par lequel une variable explicative influence une variable à expliquer. Elle joue à la fois le rôle d'une variable dépendante en s'influençant par la variable explicative et le rôle d'une variable indépendante en agissant sur la variable à expliquer (Caceres & Vanhamme, 2003). Dans notre recherche, la variable médiatrice est la cohérence du collectif de travail. Elle médiatise la relation entre le leadership transformationnel du manager de proximité et la compétence collective. Pour vérifier l'existence ou non d'un effet médiateur de cette variable, on a fait recours à la régression linéaire en appliquant la démarche de Baron & Kenney, (1986), selon laquelle il faut satisfaire quatre

conditions. En premier lieu, il faut qu'il y ait un impact significatif de la variable explicative sur la variable à expliquer. Pour vérifier cette condition nous avons régresser le leadership transformationnel (LT) sur la compétence collective (CC). Les résultats de l'analyse de la régression montrent que le leadership transformationnel est positivement et significativement relié à la compétence collective (Tableau1). Nous pouvons conclure que l'hypothèse 1 est vérifiée.

Tableau 1 : Effet du leadership transformationnel sur la compétence collective

Equation de régression : $CC = 1,842 + 0,514 LT$ (N=192 : $R^2 = 0,353$: R^2 ajusté = 0,350)					
Variable	B	Erreur Standard	B standardisé	t	p-value
Constante	1,842	0,202		9,131	0,000
LT	0,514	0,05	0,594	10,186	0,000

Source : élaboré par les auteurs

La deuxième condition consiste à vérifier si la variable explicative a un effet significatif sur la variable médiatrice. Dans ce cas, nous avons considéré la cohérence du collectif (ChC) comme une variable dépendante et le leadership la variable indépendante. L'analyse des résultats de la régression montre que cette relation est positive et significative (Tableau 2).

Tableau 2 : Effet du leadership transformationnel sur la cohérence du collectif de travail

Equation de régression : $ChC = 1,397 + 0,6 LT$ (N=192 : $R^2 = 0,470$: R^2 ajusté = 0,467)					
Variable	B	Erreur Standard	B standardisé	t	p-value
Constante	1,397	0,185		7,564	0,000
LT	0,6	0,046	0,686	12,983	0,000

Source : élaboré par les auteurs

La troisième condition stipule que la variable médiatrice doit significativement influencer la variable à expliquer, et ce lorsque l'influence de la variable explicative sur la variable à expliquer est contrôlée (Caceres & Vanhamme, 2003). Donc il faut régresser la variable à expliquer sur la variable explicative et la variable médiatrice et montrer que le coefficient de régression de la variable médiatrice est significatif. Finalement, on procède à vérifier si la médiation est complète ou partielle. Pour ce faire, nous avons introduit le leadership transformationnel et la cohérence du collectif comme variables explicatives de la compétence

collective. Les résultats du tableau 3 montrent que, suite à l'introduction de la variable médiatrice, l'effet du leadership s'affaiblie mais il reste significatif au seuil de 5%. L'effet de la cohérence du collectif sur la compétence collective est important (0,578 avec p-value égal à 0,000). En outre, les résultats du test de Sobel sont significatifs ($z = 7,195$; $p < 0,000$), ce qui confirme que l'effet indirect du leadership transformationnel sur la compétence collective est significativement différent de zéro.

Donc, la relation entre le leadership transformationnel et la compétence collective est médiatisée par la cohérence du collectif de travail. Nous pouvons conclure que cette médiation est partielle étant donné que l'effet du leadership sur la compétence collective demeure positif et significatif. L'hypothèse 2 est donc vérifiée.

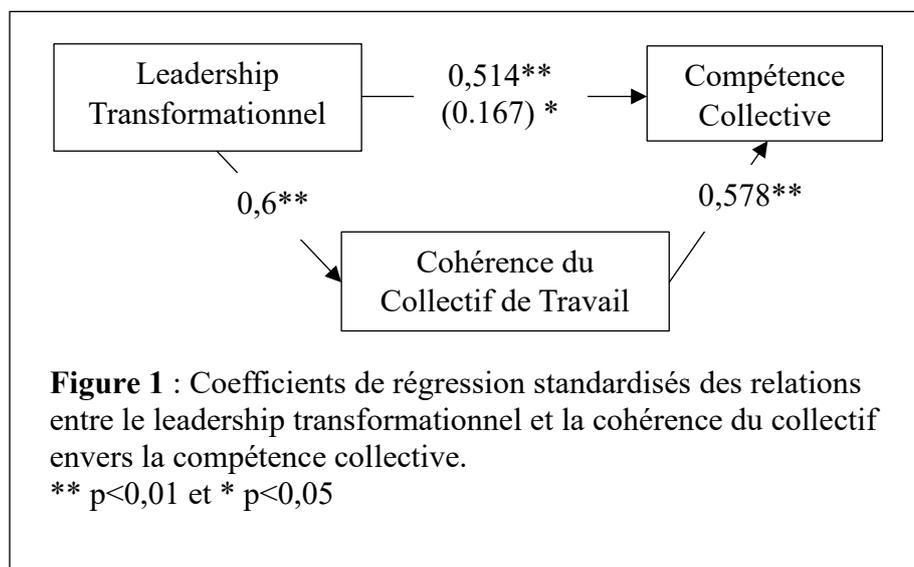
Tableau 3 : Effet médiateur de la cohérence du collectif de travail

Equation de régression : $CC = 1,034 + 0,167 LT + 0,578 ChC$ ($N=192$: $R^2 = 0,353$: R^2 ajusté = 0,350)					
Variable	B	Erreur Standard	B standardisé	t	p-value
Constante	1,034	0,196		5,287	0,000
LT	0,167	0,059	0,193	2,833	0,005
ChC	0,578	0,067	0,585	8,584	0,000

Source : élaboré par les auteurs

Nous pouvons synthétiser ces résultats dans la figure suivante :

Figure 2 : Modèle de recherche après analyse de données



Source : élaboré par les auteurs

6. Interprétation et discussion des résultats

Cette recherche avait pour objectif de mesurer l'effet du leadership transformationnel sur la compétence collective et la nature de la médiation que peut exercer la cohérence du collectif de travail sur cette relation. Ces relations donnaient lieu à deux hypothèses de recherche. Les analyses statistiques présentées ci-dessus confirment les deux hypothèses. Les résultats montrent que le leadership transformationnel, notamment par sa dimension influence idéalisée, qui accapare à elle seule 57,611% de la variance expliquée par la variable, inspirent les membres d'équipe de faire de leur mieux afin d'atteindre les performances requises. Le leadership transformationnel exerce alors, un effet positif et significatif sur la compétence collective. Nous constatons que, la corrélation entre le leadership transformationnel et la compétence collective, avant d'introduire l'effet de la cohérence du collectif, est importante ($r = 0,514$). Ce résultat confirme les avancées de Gentil & Chédotel (2018), Colin & Grasser, (2014), Retour & Krohmer, (2006) et Chédotel & Pujol, (2009). C'est grâce à son leadership transformationnel que le manager de proximité a pu engager ses collaborateurs à faire face, ensemble, à des situations de travail de plus en plus complexes et changeantes (Bentaleb, 2024). Il permet aussi d'améliorer le management des connaissances (Ettahiri, & El Boukhari, 2024). Ces derniers concluent que ce style de leadership encourage la culture du partage et favorise la transmission des savoir et des expériences au sein des organisations. Nous pouvons conclure que le leadership transformationnel n'est pas un simple comportement adopté par un manager de proximité pour favoriser l'émergence d'une compétence collective, mais plutôt une vraie compétence (Bass & Riggio, 2006). Une compétence que le manager de proximité pourrait l'acquérir et l'exploiter afin de rendre ses collaborateurs plus engagés envers leur collectif.

Par ailleurs, le style de leadership transformationnel, en tant que facteur organisationnel ayant un impact positif sur la compétence collective, n'est pas suffisant pour mieux expliquer cette relation. C'est pourquoi Amherdt, et al., (2000), considèrent qu'il faut aussi tester, au niveau du collectif de travail, l'effet dynamique de la coordination et des interactions des membres sur la compétence collective. Sachant que la cohérence du collectif de travail se matérialise dans les modes de coordination et de contrôle et les interactions informelles entre les compétences individuelles (Cristol, 2000), elle joue alors, un rôle de médiation entre le leadership transformationnel et la compétence collective. Pour tester cet effet médiateur, on a commencé par tester d'abord, l'effet du leadership transformationnel sur la cohérence du collectif de travail. Le résultat de ce test montre que le leadership transformationnel est positivement corrélé à la cohérence du collectif de travail ($r = 0,6$). Ce résultat paraît logique par rapport au rôle

d'interface que joue le manager de proximité entre la direction et les membres d'équipe (Besson, et al., 2003). De même, le manager de proximité est censé développer des comportements qui favorisent les échanges avec les membres de son collectif. Ces comportements peuvent se manifester dans la création de sens et la communication d'une vision permettant d'engager les collaborateurs, ce qui assure une cohérence et une autonomie de l'équipe de travail. La cohérence du collectif est aussi positivement et significativement liée à la compétence collective ($r = 0,578$). L'introduction de la cohérence comme variable médiatrice a affaibli l'effet du leadership transformationnel sur la compétence collective ($r = 0,167$) tout en gardant sa significativité. Nous pouvons conclure qu'il s'agit d'un effet de médiation partiel. Les résultats empiriques de notre travail constituent un apport important au corpus de recherche sur la compétence collective. Nous avons traité une problématique qui n'a pas été soulevé auparavant. Par ailleurs, les deux facteurs étudiés ici ne sont pas les seules qui peuvent expliquer le phénomène de développement de la compétence collective. Ainsi, d'autres facteurs peuvent affecter la compétence collective et méritent d'être étudiés tels que ; les compétences individuelles, les interactions affectives, la coopération, la composition des équipes, les leviers de la gestion des ressources humaines et l'apprentissage collectif. Récemment, Khelil & Louzir-Ben Hassine (2024), montrent l'importance du management des connaissances et de l'apprentissage organisationnel pour la construction de la compétence collective des équipes qui travaillent avec des outils technologiques collaboratifs dans le secteur bancaire tunisien. De même pour Bargach, & Lalaoui, (2021), ils montrent l'importance de l'identification des compétences individuelles et leurs mobilisations à travers un processus de coopération afin de construire une compétence collective. Cette dernière devient un gage de survie des entreprises lors des situations de crise. Le deuxième apport de cette recherche est d'ordre managérial. Ainsi, le management des organisations peut s'appuyer sur nos résultats pour mieux gérer le développement d'une compétence collective. Il est alors, dans l'intérêt du collectif de travail et de l'organisation qu'un manager de proximité mobilise un leadership transformationnel avec ses collaborateurs. Il est clair, d'après les résultats, que la compétence collective augmente avec ce style de leadership. De plus le management peut favoriser le développement de cette compétence en agissant sur la cohérence des collectifs de travail. Il peut le faire en s'investissant dans des instruments de gestion qui favorisent la coordination verticale tout en laissant plus d'autonomie aux membres des collectifs afin d'interpréter librement les règles prédéfinies et de les appliquer en fonction des situations de travail. Enfin, agir sur la cohérence permet de mieux faire avec les situations de contradiction dialectiques (Colin & Grasser, 2014).

Conclusion

Au bout de ce travail, nous pouvons conclure que le style de leadership transformationnel du manager de proximité agit positivement et significativement sur la compétence collective, donc la première hypothèse de recherche est confirmée. À son tour, l'effet médiateur de la cohérence du collectif de travail entre le leadership transformationnel et la compétence collective est validé. Cette médiation est partielle. La deuxième hypothèse de recherche est aussi validée. L'objectif de notre recherche est atteint. Bien que les résultats de cette recherche soient assez concluants, il existe tout de même certaines limites. D'abord, la taille de l'échantillon qui n'est pas assez importante nous rappelle d'être prudent quant à la généralisation des résultats. Ensuite, la technique d'échantillonnage de convenance ne permet pas de représenter la population en générale. De plus, les liens trouvés ont peut-être été amplifiés par la méthode de collecte des données qui pouvait occasionner un biais de variance commune.

Cette recherche qui étudie, pour la première fois, le développement de la compétence collective par le leadership transformationnel et la cohérence du collectif de travail, peut être enrichie par l'introduction d'autres variables modératrices telles que, le type ou la taille du collectif de travail ou encore l'ancienneté dans le travail en équipe. La problématique de développement de la compétence collective demeure une préoccupation managériale, et ce d'autant plus qu'il y avait d'autres facteurs qui peuvent agir sur cette compétence. C'est pourquoi nous voulons travailler, lors de nos futures recherches, sur d'autres facteurs qui affectent le niveau de cette compétence.

BIBLIOGRAPHIE

- Allouche, J., et Huault, I. (1998). Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 5-31. https://www.researchgate.net/publication/4797190_Controlle_coordination_et_regulations_nouvelles_formes_organisationnelles
- Amherdt, C.H., Rabasse, F.D., Emery, Y., et Giaouque, D. (2000). *Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement*, La Presse de l'Université Laval.
- Arregle, J.L. (1995, septembre-octobre). Le savoir et l'approche resource-based : une ressource et une compétence. *Revue française de gestion*, 84-94.
- Aubert, J., Gilbert, P., et Pigeyre, F. (2002). *Management des compétences, réalisations concepts analyses*, Dunod. <https://doi.org/10.4000/pistes.3787>
- Augier, M., and Teece, D.J. (2009, March-April). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Bargach, K., et Lalaoui, S. (2021). Analyse de la jonction compétences individuelles et compétences collectives : Proposition d'un plan mitigation des impacts Covid-19. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2), 368-389. <https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/167/122>
- Baron, R.M., and Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : conceptual, strategic ad statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B.M., and Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. (2nd ed). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bataille, F. (2001, avril-mai-juin). Compétence collective et performance. *Revue de GRH*, 40, 66-81.
- Bentaleb, D. (2024). Dynamics of leadership, interpersonal relations and commitment to change in the Tunisian healthcare context : toward effective transformation of healthcare institutions ? *Journal of Management Development*, 43(4), 514-532. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2023-0261>
- Besson, D., et Olaba, A. (2017). Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel : une enquête sur quatre PME. *Gérer et comprendre*, 2(128),14-33. <https://shs.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2017-2-page-14?lang=fr&tab=illustrations>
- Blanchet, C., et Michinov, E. (2016). Les équipes de travail dynamiques. L'instabilité dans les équipes de travail : quels effets sur les performances ? *Le Travail Humain*, 79(4), 309-337. https://shs.cairn.info/article/TH_794_0309/pdf?lang=fr
- Boreham, N. (2004). A theory of collective competence : challenging the neo-liberal individualisation of performance at work. *British Journal of Educational Studies*, 52(1), 5-17. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2004.00251.x>

- Boubakary, B., et Moskolai. (2021). La performance des PME au Cameroun : Une explication par le diptyque compétence et capacité organisationnelle. *Question(s) de Management*, 2(32), 25-42. <http://dx.doi.org/10.3917/qdm.212.0025>
- Brulhart, F., Favereau, C., et Lofrani-fedida, S. (2019). L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching. *Management international*, 23(4), 149-164.
- Caceres, R., et Vanhamme, J. (2003). Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations. *Recherche et Applications en Marketing*, 18(2), 67-100.
- Calvez, V., et Dolidon, O. (2014). Le management stratégique des ressources humaines face au défi des compétences clés collectives. *Humanisme et Entreprise*, 2(317), 45-67. <https://shs.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2014-2-page-45?lang=fr>
- Charles-Pauvers, B., et Schieb-Bienfait, N. (2012). Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle ? *Travail et Emploi*, 130, 57-75. <https://dx.doi.org/10.4000/travailemloi.5699>
- Chodetel, F., et Krohmer, C. (2014). Les règles, leviers de développement d'une compétence collective : deux études de cas. *@GRH*, 12(3), 15-38. <https://dx.doi.org/10.3917/grh.012.0015>
- Colin, Th., et Grasser, B. (2014). Les instruments de gestion médiateurs de la compétence collective le cas du Lean dans une entreprise de l'automobile. *Association de Recherches et Publications en Management (Gestion 2000)*, 3(12), 75-102. <https://dx.doi.org/10.3917/grh.012.0075>
- Cristol, D. (2000, août-septembre). Gestion des compétences collectives et retour des équipes autonomes. *Personnel*, 412, 60-64.
- Divry, C., Debuisson, S., et Torre, A. (1998, mars-avril-mai). Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation. *Revue Française de Gestion*, 115-127.
- Dubois, M., et Retour, D. (1999). La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 5(21), 225-243.
- Dupuich, F. (2011). L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable. *Gestion 2000*, 28(2), 107-125. <https://doi.org/10.3917/g2000.282.0107>
- Ettahiri, Y., et El Boukhari, H. (2024). La littératie digitale et le leadership transformationnel au service du knowledge management. *Revue Internationale du chercheur*, 5(3), 1431-1453. <https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/1110/919>
- Everaere, C. (2001, juin-juillet-août). L'autonomie dans le travail : portée et limites. *Revue Française de Gestion*, 5-26.
- Gentil, P., et Chodetel, F. (2018). Outils et pratiques pour une compétence collective en situation : Le cas de la méthode agile Scrum. *Revue Française de Gestion*, 44(270), 101-114. <https://dx.doi.org/10.3166/rfg.2017.00165>

- Ghera, S. (2010). Stratégies de développement durable. Combiner les parties prenantes et les ressources et compétences de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 5(204),141-153. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-141?lang=fr>
- Greselle, Z. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Revue Management et Avenir*, 4(14), 41-59. <https://dx.doi.org/10.3917/mav.014.0041>
- Hodgson, G.M. (1998). Competencies and contracts in the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 35,179-20. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=a2f2b9c66dc57e5d986d79748fc4e751ff138f0b>
- Hoegl, M., and Gemuenden, H.G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>
- Khelil, A., and Louzir-Ben Hassine, A. (2024). Impact of knowledge management system and organisational learning on employees' competence in banks. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 17(4), 444-468. <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2024.140029>
- Le Boterf, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Editions d'Organisation.
- Mack, M. (1995, septembre-octobre). L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur. *Revue Française de Gestion*, 43-48.
- Maucuer, R., Gérard, B., et Obœuf, A. (2012, Juin). Une catégorisation des relations sociales au sein des groupes organisés. *XXIème conférence de l'AIMS*, Lille, France. p.32.
- Michaux, V. (2005, octobre-novembre-décembre). Compétences collectives et haute performance : apports théoriques et enjeux opérationnels. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 58, 45-65.
- Misset, S. (2021). Le management de proximité au cœur de la régulation sociale des carrières. *Sociologies Pratiques*, 1(42), 81-92.
- Molines, M. (2010, 17-19, novembre). Leadership transformationnel, stress et performance. *Nouveaux comportements-Nouvelles GRH, 21ème congrès AGRH*, Rennes, 33p. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2010molines.pdf>
- Musca, G. (2007). La construction de compétences dans l'action. *Revue Française de Gestion*, 5(174), 93-113.
- Oiry, E., et D'iribarne, A. (2001, octobre-décembre). La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification. *Sociologie du Travail*, 43(4), 49-66.
- Pech Varguez, J.L. (2003). *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise : le cas des hôtels familiaux au Yucatan*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris, HEC Paris. https://pastel.hal.science/pastel-00918649v1/file/2004_EHEC_0001.pdf
- Picq, Th. (2008). Comment développer les compétences collectives ? L'exemple des équipes projet. Dans F. Dupuich-Rabasse (coord). *Management et gestion des compétences*. p.181-19. Ed L'Harmatan.

- Prahalad, C.K., and Hamel, G. (1990, may-june). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Prevot, F., Brulhart, F., Guieu, G., et Maltese, L. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse. *Revue Française de Gestion*, 5(204), 87-103. https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_204_0087&download=1&from-feuilleter=1
- Retour, D., et Krohmer, C. (2006). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. Dans C. Defélix, A. Klarsfeld et E. Oiry (coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. p.149-183, Paris, Vuibert.
- Retour, D., Picq, Th., et Defélix, A. (2009). *Gestion des compétences nouvelles relations nouvelles dimensions*, Vuibert.
- Reynaud, J.D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, XXIX, 5-18.
- Rouby, E., et Thomas, C. (2014). La construction de compétences collectives en environnement complexe : une analyse en termes d'attention organisationnelle. *@GRH*, 3(12), 39-74. <https://shs.cairn.info/revue-agrh1-2014-3-page-39?lang=fr>
- Ruuska, I., and Teigland, R. (2009). Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public-private partnerships : A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix-government initiative. *International Journal of Project Management*, 27(4), 323-334.
- Teece, D.J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Tufail, M.U. (2022). The Effects of the Transformational Leadership on Project Success : Sequential Mediation of Team Building and Team Work. *Leadership and Organizational Behavioral Journal*, 2(1), 22-42.
- Wridht, R.W., Wijk, G.V., et Bouty, I. (1995, septembre-octobre). Les principes du management des ressources fondées sur le savoir. *Revue Française de Gestion*. 70-75.
- Zarifian, Ph. (1999). *Objectif compétence*. Editions Liaisons.