

Les conditions de développement des compétences collectives dans l'entreprise. Cas des PME de l'ouest algérien

BENDAIDA Houari

Laboratoire Management des Entreprises
Université Djillali Liabes de Sidi-Bel-Abbès

Résumé :

La dimension collective du travail représente un véritable enjeu pour les organisations. D'après la littérature, le travail en équipe peut dans certaines conditions générer des compétences collectives et devenir source de valeur pour les entreprises, constituant ainsi un avantage concurrentiel durable. Cependant, peu d'outils sont à la disposition des responsables des ressources humaines pour gérer concrètement le travail collectif. Dans ce cas, comment définir les compétences collectives et quelles sont les conditions qui doivent être réunies pour les construire et les développer ? Nous définirons la compétence collective de la façon suivante : ensemble des savoirs et savoir-faire d'un collectif de travail issu de l'interaction entre ses membres mis en œuvre pour faire face à une situation de travail. Du point de vue méthodologique, une série d'enquêtes et d'études ont été conduites au sein de cinq(5) PME privées exerçant dans des activités industrielles différentes afin de diagnostiquer leurs pratiques en matière de construction et développement des compétences ainsi que les entraves pouvant empêcher une meilleure intégration du management des compétences dans les pratiques managériales des PME algériennes.

Mots clés : construction et développement des compétences, compétences collectives, compétence stratégique, PME.

ملخص :

يمثل العمل الجماعي تحدي حقيقي للمنظمات. و بحسب الدراسات قد تتمخض من فرق العمل كفاءات جماعية إذا توفرت بعض الشروط قد تمنح المؤسسة ميزة تنافسية. ولكن قلة الوسائل المتوفرة لدى مسؤولي الموارد البشرية قد تصبح عائق للتسيير الفعلي للعمل الجماعي. في هذه الحالة، كيف يمكن وضع مفهوم للكفاءات الجماعية وما هي الشروط اللازم توفرها لبنائها و تنميتها؟ نعرف الكفاءات الجماعية كالاتي: مجموعة معارف و معارف عملية الناجمة عن جماعات عمل بفضل التفاعل ما بين أعضاء لمواجهة حالات العمل. أما الجانب التطبيقي فيشمل دراسة ميدانية في خمسة مؤسسات صناعية صغيرة و متوسطة، وهذا من أجل تشخيص ممارساتها في مجال بناء و تنمية الكفاءات، وكذا العوائق التي تحول دون الإدماج الجيد للكفاءات في الممارسات التسييرية، ومن ثم فإن هذه الدراسة تبقى بالخصوص استكشافية، الهدف منها تحديد معالم التوجه الفكري من أجل بروز نموذج الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية : بناء و تنمية الكفاءات، الكفاءات الجماعية، الكفاءات الإستراتيجية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Introduction

Dans un environnement concurrentiel où le changement est devenu la règle, les entreprises doivent adapter leur organisation à ce nouveau défi pour apprendre en permanence et rester compétitives. Les entreprises et la PME en particulier, rencontre des problèmes de plus en plus complexes pour être compétitive et développer ses activités, seule une action commune, appuyée par des compétences individuelles pourrait donner des résultats satisfaisants¹. Selon la littérature plusieurs approches nous permettent d'affirmer, que les compétences collectives ne peuvent pas se construire et se développer sans effort de coopération. Cependant l'engagement de l'individu dans une action commune, poursuivant un objectif commun, est motivé par son incapacité à affronter avec succès, une situation de travail jugée difficile, et qui pourrait être assumée par un groupe, grâce à la solidarité de tous ses membres (Datchary C, 2008 p. 410). Les conséquences tirées de cet engagement se traduisent par effort d'organisation, à l'intérieur du groupe, pour d'identifier le problème à résoudre, discuter la méthode à suivre, et fixer l'objectif à atteindre. Les études menées sur terrain (Tremblay et Amherdt, 2003,p. 14), affirment que la dimension collective de la compétence, se développe rapidement avec des individus ayant des compétences différentes et complémentaires, et que la solidarité entre les membres d'un groupe de travail, face à un événement imprévisible, apporte de meilleurs résultats. Ces résultats réalisés grâce à une nouvelle approche en management stratégique basée sur les ressources et les compétences de la firme afin de lui procurer un avantage compétitif. Dans ce contexte, quelle sont les conditions nécessaires qui peuvent favoriser le développement des compétences collectives afin que la PME puisse réaliser ses objectifs ?

- **La compétence collective : éléments de définition**

La définition de la compétence collective ne semble pas encore stabilisée, puisque elle a suscité des travaux dans plusieurs champs disciplinaires (Krohmer, 2004), principalement en psychologie du travail et en Sciences de Gestion. En effet, on retrouve l'usage du concept de compétence collective tant dans le domaine de la gestion des ressources humaines, que dans le domaine de l'organisation ou encore dans certains travaux de stratégie (théorie des ressources). La plupart des auteurs soulignent aussi le fait que ce concept stratégique représente un enjeu majeur pour l'entreprise économique dans la mesure où il peut lui procurer un avantage compétitif durable. Toutefois, la définition de la compétence collective ne semble pas encore stabilisée, puisque elle a suscité des travaux dans plusieurs champs disciplinaires (Krohmer, 2004), principalement en psychologie du travail et en Sciences de Gestion.

¹ BOURAHLA Allal, éthique et solidarité au travail, communication présentée au colloque international sur « les formes de solidarité dans un monde en mutation », université de Sfax, 18,19 et 20 novembre 2010.

Tableau 1 : différentes définitions selon les auteurs et leurs champs disciplinaires

Auteurs	Définitions
Wittorski (1997)	«La compétence collective correspond donc, selon nous, à la démarche collective et coopérative de résolution de problème par l'analyse critique du travail qui, au vu des extraits précédents, comporte trois étapes principales. Autrement dit, il s'agit de la mise en action collective du processus coopératif permettant de produire des représentations anticipatrices de changement à propos du travail (objectif visé par les groupes)».
Pemartin(1999)	Savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité et de la mise en synergie de compétences individuelles dont elle n'est pas la somme.
Dejoux (2001)	«Agrégat entre les compétences que possèdent les individus augmentées «d'un effet groupe» provenant de la dynamique collective des acteurs». Les compétences collectives découlent de la combinaison de compétences individuelles, «mais, en fonction des liens qui se tissent entre eux, des relations antérieures qui les lient, de leurs motivations, de leurs objectifs personnels et d'autres facteurs conscients ou inconscients, il se créera des compétences collectives, propres au groupe et à l'objectif qui lui est fixé... Elles reposent sur une «ambiance», une «dynamique de groupe».
Le Boterf(2011)	La compétence collective se concrétise dans la mise en réseau des compétences, c.-à-d. savoir travailler en réseau dans un système explicitement organisé et non pas d'un réseau informel, et ayant besoin de mettre en œuvre des relations de coopération nécessitées par leur interdépendance (chacun a besoin des autres).

- **Les dimensions de la compétence collective :**

L'analyse que nous menons sur les dimensions de la compétence collective porte sur quatre points : le référentiel commun, le langage partagé, la mémoire collective, et enfin l'engagement subjectif.

2.1- Le référentiel commun

Comme le souligne Leplat (2000), l'action collective exige la coordination des activités individuelles à condition que les membres du groupe disposent d'une représentation de référence dite référentiel commun. Un tel référentiel n'est pas le résultat d'une addition de représentations individuelles, mais bien un patrimoine plus ou moins partagé résultant d'un véritable "travail" d'élaboration collective (de Montmollin, 1984; Veltz et Zarifian, 1994). Le référentiel opératif commun peut être caractérisé de la façon suivante (Leplat, 1988) : il est opératif au sens où il est construit pour servir la préparation et la réalisation de l'action projetée. Il permet à la fois une communauté des buts visés et une adéquation des actions (Savoyans cité par Navarro, 1990). Il résulte d'une confrontation (De Terssac et Chabaud, 1990) des représentations des membres du

collectif. Il s'agit d'un compromis (Troussier, 1990); il est élaboré par une mise en commun des compétences de chacun. D'autres spécialistes parlent d'images opératives communes ou encore de répertoire d'actions situées qui renvoie à un accord sur ce qu'il convient de faire pour la finalité poursuivie, sur les moyens à utiliser, sur les capacités et les engagements des personnes de l'équipe et sur le partage des efforts (Combes, 2004).

2.2- Le langage partagé

Un langage commun (Guilhon et Trépo, 2000) ou encore langage opératif commun (Falzon, 1991) se réfère au fait que les membres d'un groupe de travail élaborent un vocabulaire et un "dialecte" spécialisé, propre à cette équipe, parce que dans le dialogue entre opérateurs experts, les interlocuteurs possèdent des connaissances communes relatives à la tâche, ce qui leurs permet de lire entre les lignes, de gagner du temps dans l'énonciation abrégée, d'éviter commentaires et explications" (Le Boterf, 1994). Ce langage permet à la fois aux membres du groupe de forger sa propre identité et de se distinguer des autres collectifs. Par conséquent, l'utilisation d'un langage opératif représente une économie importante dans la réalisation de la tâche. D'une part, ce langage est moins coûteux pour les opérateurs en termes de longueur des messages, D'autre part, il évite l'émission d'informations inutiles, parce que connues des interlocuteurs. Ce qui représente une base d'économie des coûts de transaction.

2.3- La mémoire collective

La mémoire collective se décompose de la façon suivante (Girod, 1995): la mémoire déclarative collective non centralisée; la mémoire procédurale collective non centralisée; et la mémoire collective de jugement. La mémoire déclarative collective non centralisée repose sur l'acquisition de savoir auprès d'un autre individu ou sur la création d'un nouveau savoir par l'interaction. La mémoire procédurale collective non centralisée provient d'une confrontation de savoir-faire de deux ou plusieurs individus au cours d'un travail accompli en commun. Le savoir-faire commun, très implicite et différent de la simple somme des savoir-faire individuels, est utile à la réalisation de la tâche et reste maîtrisé par les individus ayant participé au travail. Enfin, la mémoire collective de jugement est l'ensemble des connaissances issues de la confrontation des mémoires de jugements individuelles. Face à un problème complexe qu'ils n'arrivent pas à résoudre seuls, les individus confrontent leurs interprétations du problème, pour arriver, par le biais de discussions, à une interprétation commune, généralement différente de l'interprétation initiale de chacun des individus.

2.4- L'engagement subjectif

Les définitions présentées dans le tableau ci-dessus renvoient implicitement à cet engagement subjectif - démarche coopérative de résolution de problèmes (Wittorski, 1997); capacité d'un collectif d'individus au travail à inventer en permanence son organisation (Dubois, Retour, 1999); mise en synergie (Pemartin, 1999), etc. Portés par ces communautés d'action, les salariés doivent faire face aux aléas, rendre des arbitrages, prendre des décisions requises par l'incertitude quotidienne due aux comportements des clients et à la nature collective de la performance (Combes, 2004, Segrestin, 2002). Ainsi, les salariés prennent dans l'exercice de leur travail des initiatives, dont ils répondent: ils en sont responsables. Cette prise d'initiative qui

suppose une certaine autonomie, et la responsabilité de l'acte, constituent le cœur de la compétence (Zarifian, 2002).

Après avoir examiné les dimensions qui caractérisent la compétence collective (C.C), il convient maintenant d'analyser les facteurs qui permettent la construction des compétences collectives.

3- Les facteurs de la construction des compétences collectives

Deux facteurs sont liés à cette construction. Elles prennent en considération des dispositions personnelles et organisationnelles.

3.1- les éléments propres à la personne : On distingue ici quatre facteurs qui peuvent jouer un rôle décisif dans la construction des compétences collectives :

a- Le capital des compétences individuelles

Le capital des compétences individuelles, dans la mesure où ils sont à la base des opportunités de création et de développement des compétences collectives(CC). Par conséquent, les CC dépendent des compétences individuelles détenues par chacun des salariés formant le groupe ou le collectif considéré. Donc, plus le capital des compétences individuelles mobilisables est important, plus à priori il existe des opportunités de construction et de développement des compétences collectives.

b- Les interactions sociales

L'individu se construit essentiellement par l'intermédiaire des interactions sociales auxquelles il est soumis et qu'en outre son comportement est à la fois dépendant de ses caractéristiques et de celles de son environnement (social). Il devient évident que la constitution et la pérennité d'un groupe ne peuvent se réaliser qu'à la condition que certains éléments fondamentaux, créateurs des liens entre ses membres, soient effectivement en œuvre dans cette microstructure (Alexandre-Bailly et al, 2003)². Selon Amherdt et al. (2000), n'importe quel groupe d'individus ne génère pas une compétence collective. Il faut une production commune et une efficacité collective pour qu'émergent des savoirs et savoir-faire spécifiques ou compétence collective. Aussi d'après la théorie KSA³ : le savoir-faire individuel en situation 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

² Alexandre-Bailly F., Bourgeois D., Roland-Levy C., « Comportements humains et management, Pearson Education France. Dans Article de Sandrine Castagnoli « L'organisation apprenante : une approche bidimensionnelle » - Cermat, IAT de Tours.

³ KSA((knowledge, skill and ability requirements for teamwork),in Article de Frédérique Chédotel et Laurent Pujol « De la compétence individuelle à la compétence collective : l'influence des processus d'identification sociale et le rôle du manager »

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.

c- Les relations informelles

Au-delà des compétences collectives issues des relations formelles au sein de ces structures, des constructions sociales s'établissent sur des engagements progressifs informels et coopératifs (Mc Grath, 1984)⁴ qui créent et stabilisent certaines formes de compétences collectives partagées. Cela suppose du temps. Ces processus ne peuvent pas être instantanés. Les habitudes, les routines et les coutumes collectives qui permettent le développement de nouvelles compétences collectives se construisent et se négocient dans le cadre de ces interactions quotidiennes informelles. A travers de multiples transactions, de nombreux contenus sont échangés dans les groupes de travail informels. En construisant ainsi leur univers social, les membres de ces groupes informels influencent les manières d'être, de penser, de raisonner, d'interpréter la réalité et d'agir (Levine, Moreland, 1990)⁵.

d- La coopération

Fondée sur la coopération, la compétence collective consiste à mobiliser et à combiner des compétences individuelles de façon souple en fonction de l'expérience acquise en groupe. Celui-ci développe un savoir-agir collectif assuré dans des mises à l'essai répétées et il peut transférer son expertise dans des situations nouvelles. Par conséquent, il ne suffit pas que des salariés au sein d'un groupe informel communiquent ou interagissent pour développer des CC. Celles-ci augmenteront d'autant plus vite que la coopération existe parmi les participants. A juste titre, Philippe Zarifian distingue une version "pauvre" de la coopération qui repose simplement sur une meilleure coordination (au sens de "ordonner ensemble") des actes de travail, d'une version "riche" où il s'agit bien "de travailler ensemble, de développer tout un espace d'intersubjectivité, c'est-à-dire une compréhension réciproque et des accords solides sur la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer. Comme le souligne Le Boterf⁶, la compétence collective se concrétise dans la mise en réseau des compétences, c.-à-d. savoir travailler en réseau dans un système explicitement organisé et non pas d'un réseau informel, et ayant besoin de mettre en œuvre des relations de coopération nécessitées par leur interdépendance (chacun a besoin des autres).

3.2- Les facteurs organisationnels

⁴ MC GRATH, J.; ALTERMATT, W. Observation and Analysis of Group Interaction over Time: Some Methodological and Strategic Choice. In: Hogg; Tindale, Handbook of Social Psychology Group Process, Blackwell Publishers, 1999

⁵ Levine, J. M.; Moreland, R.L. Progress in small group research. Annual Review of Psychology, v. 41, 1990, p. 585-634.

⁶ Guy Le Boterf op.cit. (2011)

Tout manager ayant la possibilité de choisir les membres de son collectif, qu'il soit entraîneur, responsable de formation continue ou chef de projet, sait qu'il doit porter la plus grande attention à la composition de son groupe en vue de faire émerger la plus grande valeur ajoutée collective possible. L'attention porte autant sur les compétences individuelles des membres de l'équipe que sur leurs personnalités. Il s'agit ici de trouver la combinaison la plus harmonieuse des talents en rassemblant des profils et des expériences variés compatibles avec les personnalités de chacun.

a. Les interactions formelles

L'existence de dispositifs formels peut également favoriser la coopération et la communication interne. Koenig (1996)⁷ fournit ainsi quelques recommandations pratiques pour favoriser la coopération et une meilleure circulation de l'information au sein de l'organisation : par exemple la mise en place de réseaux d'échanges, des rencontres transversales, les équipes à responsabilité élargie, les groupes projets, des séminaires thématiques etc. L'objectif est de mettre en contact direct et en situation de responsabilité conjointe toutes les compétences qui, dans le système "traditionnel", interviendraient séparément ou successivement (Segrestin, 1992). La mise en place de telles structures formelles, s'appuyant délibérément sur la dynamique collective par la constitution de petit groupe, ouvre potentiellement la voie au développement de nouvelles CC.

b. Le style de management

Au-delà de ces facteurs précédemment présentés, d'autres caractéristiques vont interférer sur la création et le développement de CC. Il s'agit notamment de connaître comment l'organisation appréhende l'autonomie et la prise d'initiative des membres du groupe. En particulier, quelle sera son attitude devant l'erreur ou/et le succès du groupe: les membres seront-ils sanctionnés et comment le seront-ils? Ainsi, le droit à l'erreur est-il oui ou non reconnu, de quelle manière et quelle est l'attitude du management face à l'erreur ou à l'échec? Il revient aussi au management d'une organisation de permettre aux membres de groupes de pouvoir se situer par rapport aux contributions d'autres groupes de l'entreprise ou à des acteurs extérieurs (clients, fournisseurs, concurrents, ...). Comme le souligne M.C. Combes⁸, il faut prêter une grande attention à l'activité des collègues, œuvrer ensemble pour une finalité commune, connaître l'ensemble du processus de production, avoir une idée des compétences voisines des siennes et dialoguer avec. Le travail intègre la conduite des relations aussi bien avec les clients qu'avec les collègues, ainsi que la compréhension des événements (Combes, 2004). Le rôle des dirigeants et de la hiérarchie est fondamental à ce stade. Le groupe, pour accroître son capital de CC, doit en outre clairement partager un projet commun qui lui permet de finaliser le développement de CC et de lui donner un sens (Picq, 2005). Le management attribue un certain objectif à atteindre. Il

⁷ Koenig G. , « *Management stratégique, paradoxes, interactions & apprentissages* », coll. Connaître et Pratiquer la gestion, Nathan 1996);

⁸ Combes, M. C. « Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail ». Paris, Séminaire ANACT, 13 et 14 octobre 2004.

doit être clair, précis et accessible et l'atteinte de cet objectif doit par la suite être valorisé par le management (Everaere, 1999). Il s'agit d'éclairer ici le sens et la finalité de l'activité collective considérée (Combes, 2004). Seule une communication issue de la direction et des membres de la hiérarchie à l'attention des salariés permet à ce stade d'apporter les clarifications et les repères indispensables.

c. L'apport des Technologies de l'Information et de la Communication(TIC)

Les TIC peuvent à leurs tours être un élément essentiel à l'émergence des CC, puisque elles permettent le travail en réseau des acteurs par l'échange des connaissances et résoudre ainsi les problèmes de communication qui peuvent exister entre les individus. D'après, Lasfargue (2002), les entreprises connaissent de plus en plus une transformation dans les formes de travail, les missions des acteurs, ainsi que dans les compétences requises⁹. Grâce donc aux TIC et à la mise en réseau des organisations et à l'accès rapide et convivial à l'information, on assiste à des transformations profondes au niveau des activités professionnelles, des nouvelles formes de travail et des possibilités d'apprentissage en ligne et de la gestion des connaissances. Toutes ces évolutions serviront à privilégier le travail en groupe et par conséquent l'émergence des compétences collectives dans les organisations. Aussi la mise en réseau de l'entreprise, à générer quelques transformations quasi-radicales sur plusieurs niveaux :

- Les salariés qui partageaient autrefois les mêmes bâtiments, la même philosophie et le même style de vie, constituent à présent de nouveaux sous-groupes avec leurs propres habitudes professionnelles et leurs propres règles ce qui permet la construction des compétences collectives au service de l'organisation.
- La conjugaison des TIC aux autres disciplines a donné naissance à de nouvelles logiques professionnelles, où les compétences TIC et non TIC sont mélangées avec des dosages différents.
- Une autre transformation importante est liée aux grandes possibilités d'apprentissage collectif en ligne, que permettent les TIC.

d- La culture organisationnelle

La mise en place d'une culture organisationnelle se traduit donc par une sorte de «socialisation» des membres de l'organisation aboutissant à l'intériorisation d'un ensemble de valeurs, de croyances et de normes de comportement orientées vers la réalisation des objectifs de l'organisation. La diffusion de l'information et l'organisation de cérémonies et de rites en sont les moyens. Dépendant énormément de la gestion de l'information et de la communication dans l'organisation, la culture organisationnelle constitue à la fois un facteur de changement et un moyen d'exercice indirect du pouvoir. Mais sa diffusion se heurte à la diversité des acteurs sociaux dans l'organisation. Les moyens de diffusion volontariste d'une culture sont ceux du

⁹ LASFARGUE Y. (2002), « Société de l'information: évolution des métiers et compétence et impact sur les relations de travail et sur l'apprentissage » Observatoire des conditions de travail et de l'ergostressie, 10^{ème} anniversaire du FOPAS, Bruxelles, octobre 2002.

processus de gestion lui-même.. Dans le même ordre d'idées, Kotter (1993)¹⁰, Schein (1985) suggèrent que la culture d'entreprise porte souvent la marque d'une personnalité ; celle du fondateur ou du dirigeant, qui a créé une « vision », une « stratégie de l'entreprise », une « philosophie » ou les trois à la fois. Par conséquent, sa vision du monde façonne fortement la culture de l'entreprise et sous-tend ses choix stratégiques et opérationnels. En effet, le dirigeant tend à clarifier les valeurs à travers la définition des objectifs stratégiques. Il transmet les principes sacrés de manière informelle par son intervention quotidienne. Par la suite, il en va de même des collaborateurs, leur vision du monde n'est souvent pas si différente que celle de leur dirigeant.

4- Champs et méthodologie de recherche

Cette partie de notre travail présente la méthodologie suivie pour conduire cette étude et atteindre notre objectif de recherche. Elle est réservée à la présentation de l'étude, de la population ciblée, de l'échantillonnage, de la description de l'instrument de recherche et de son pré-test. Nous allons également préciser la manière de collecter les données.

a/ Type d'étude

Nous nous sommes proposé de faire une étude transversale à visée exploratoire, qui a comme objectif d'identifier les facteurs permettant le développement des compétences collectives qui touche l'ensemble des catégories socioprofessionnelles de l'entreprise.

b/ Choix de la population

Notre population ciblée a commencé avec des échantillons construits de manière probabiliste stratifiés. Cette méthode consiste à imposer un contingent suffisant d'interviews dans chacune des catégories. L'objectif de cette interview étant de décrire un niveau général de perception de la logique de compétence et les pratiques associés. Nous avons décidé d'interroger en priorité les dirigeants et les différents cadres ainsi qu'une population de salariés liés directement à la production. Le résultat réalisé sur l'ensemble des interviews constitue un indicateur rendant compte de l'ensemble des résultats et permet une lecture globale des informations. Les cadres qui ont accepté de répondre à nos questions sont sans doute aussi ceux qui étaient ouverts au regard du management par les compétences et son effet sur leurs carrières. Par ailleurs, nous avons exclu de notre étude le personnel de soutien et d'appui et le personnel en situation de détachement.

c/ Échantillon

Vu l'impossibilité d'étudier tout l'effectif des cinq (05) PME qui est de l'ordre de 993 personnes réparties entre cadre, maîtrise et exécutant. Nous avons opté pour un échantillon basé sur les dirigeants des PME ainsi qu'un pourcentage acceptable reflétant le nombre d'effectifs de chaque PME. Le choix de l'échantillon est réalisé par la méthode des grappes à deux (02) degrés :

- Choix aléatoire des PME ;

¹⁰ Kotter, J.P., Heskett, J.L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1993.

- Sélection aléatoires des individus dans chaque PME.

La nature du thème de recherche a dicté le type d'étude qui est à visée exploratoire, par conséquent le nombre ne doit pas dépasser cinq entreprises. Par contre notre choix s'est porté sur cinq(5) PME privées (P1,P2,P3,P4,P5) :

- P1 est une entreprise qui active dans l'industrie du Plastique;
- P2 est une entreprise qui active dans l'industrie agro-alimentaire.
- P3 est une entreprise qui active ans la fabrication des Composants Automobiles.
- P4 est une entreprise qui active dans l'industrie agro-alimentaire.
- P5 est une entreprise qui active dans fabrication de matériels agricoles.

Tout ces PME exerçants dans la zone industrielle de Sidi-Bel-Abbès. Ce choix était motivé par les considérations suivantes : d'un côté, l'indépendance dont bénéficient leurs dirigeants-propriétaires pour la prise de décision. Et de l'autre côté, les caractéristiques de la PME semble d'après la littérature représenté un terrain propice qui favorise l'instauration du modèle de la compétence.

5/ Méthode de collecte et d'analyse des données

5.1- / instrument de collecte : en se basant sur les données de la littérature dans le domaine du management des ressources humaines. L'instrument de collecte des données qui convient à notre étude sont l'entretien et le sondage par questionnaire. Nous avons utilisé une méthode d'analyse des données **réalisée par le logiciel PLS-graph pour la modélisation par équation structurelle (S.E.M)¹¹**.

5.2- / Contenu du questionnaire : chaque énoncé du questionnaire est mesuré à l'aide d'une échelle de type Likert, l'objectif et d'explorer les pratiques des professionnels de l'entreprise vis-à-vis de la construction et le développement des compétences collectives dont ils ont besoin pour relever les défis de leurs environnement. Pour cela nous estimé nécessaire d'utiliser un logiciel nommé « Le Sphinx V.5 » pour l'élaboration du questionnaire et la saisie des données.

Deux (02) modèles de questionnaire sont élaborés, le premier est destiné aux dirigeants des PME et le deuxième concerne les employés (cadre et maîtrise). Le questionnaire destiné aux employeurs a été effectué par entretien direct avec le dirigeant, il comporte les thèmes suivants :

- Renseignement d'ordre général ;
- Échelle sur l'organisation de travail ;
- Échelle sur le recrutement ;
- Échelle sur l'évaluation ;
- Échelle sur la formation par l'apprentissage ;
- Échelle sur la rémunération.

Le questionnaire destiné aux employés comporte les parties suivantes :

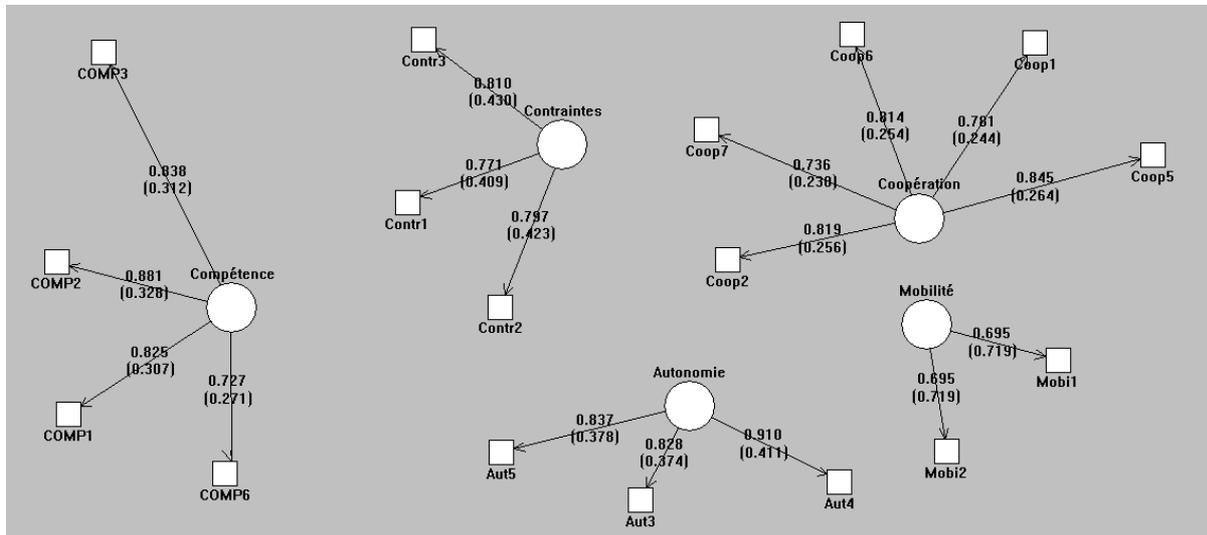
- Renseignement d'ordre général ;
- Les pratiques d'acquisition et développement des compétences collectives
- Le degré d'autonomie dans le travail ;
- Le travail en équipe (coopération)
- La mobilité fonctionnelle ;

¹¹ SEM permet de tester de manière simultanée l'existence de relations causales entre plusieurs variables latentes explicatives et plusieurs variables latentes expliquées. L'optimisation du pouvoir explicatif des indicateurs, fondée sur un algorithme dit *Partial least Square* (PLS).

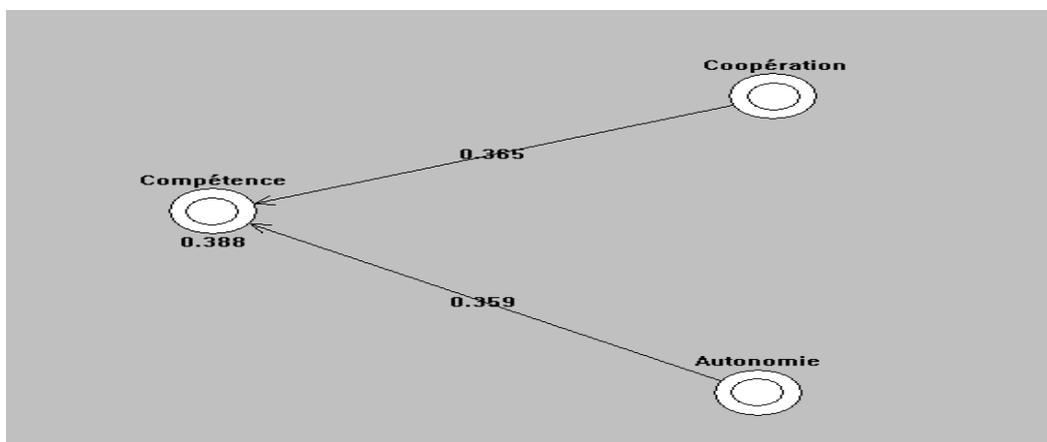
- Contraintes professionnelles.

6- Analyse des résultats :

La modélisation par équations structurelles, analyse globale des cinq PME



Après l'élimination des variables dont l'influence est jugé par le modèle non ségnificative, nous constatons suite à l'étude des 5 PME, qu' un projet de construction et développement des compétences collectives prend en considération seulement deux parametres : le premier a trait au degré d'autonomie dont doit bénéficier le salarié. Le second voit que l'influence de la coopération au travail est très sinificative puisque elle permet la création d'une synergie entre l'ensemble des salariés pour résoudre les aléas de la production. Cette dernière qui doit répondre aux normes de la concurrence ne peut être réalisée que par le travail collectif, basé sur la confiance et la coopération, sans sous estimer la capacité de chaque salarié à mettre en mouvement son savoir et aptitude dans une situation de travail. Toutefois, le développement des compétence collectives résultante de l'apprentissage collectif, ne peut pas être réalisée dans des organisations classiques.



De façon globale, d'après la modélisation par équations structurelles, il semble que parmi les indicateurs explicative qui ont une influence significative sur la construction et le développement des compétences collectives dans les 5 PME étudiées sont : l'Autonomie et motivation au travail (0,359) et la Coopération avec un coefficient de régression de (0,365).

D'après notre étude empirique on peut en déduire se qui suit :

- Les structures managériales classiques qui caractérisent les PME étudiées, représente un véritable obstacle à l'émergence de la compétence.
- La gestion des compétences est un domaine encore peu connu dans les PME étudiées, ce qui signifie que nous avons travaillé sur un terrain émergent. Ce qui a laissé montrer une confusion chez les dirigeants et les employés sur la définition du concept de la compétence qui est assimilé à la qualification.
- Pour certains PME investir dans le développement des compétences n'est pas une priorité. Puisque le produit se vend sans difficulté et dans le cas contraire la solution pour les dirigeants n'est pas dans les ressources intangibles mais dans les ressources tangibles.
- D'après les résultats de la modélisation par équation structurelle. Nous avons constaté que les réponses des salariés dans les 5 PME avaient comme facteur commun : acquérir plus d'autonomie et coopérer c'est à dire travailler en groupe. Chose qui n'est pas accessible dans l'immédiat vu les pratiques managériales actuelles qui ne valorise pas la compétence des salariés et les pratiques qui permettent leurs développements.
- Pour les salariés des 5 PME la seule motivation au travail reste bien sur le salaire. Donc un salarié qui maîtrise bien son travail et suit bien les consignes peut même prétendre à un supplément.

Conclusion

L'aspect théorique de cette recherche réside dans le fait que l'approche de la compétence en tant qu'objet dans notre recherche a été réalisée à la fois selon une perspective individuelle (acteur), une perspective collective (équipes et groupe sociaux) et une perspective organisationnelle (entreprise économique). Cette approche tient compte du rôle de l'individu à acquérir, à construire et à développer ses propres compétences mais aussi de l'importance accordée à la collectivité (équipe de travail, collègues, prédécesseurs) à lui permettre de mieux dynamiser et d'accélérer son processus d'appropriation des connaissances et des pratiques professionnelles nécessaires à la réalisation de sa mission managériale. Aussi La présente recherche s'est proposée d'étudier, dans une perspective managériale, la manière dont les salariés acquièrent et construisent leurs compétences nécessaires et requises pour réaliser au mieux leurs missions spécialement dans des organisations de production de petite et moyen taille. Pour se faire, nous avons adopté une construction habituelle qui a consisté en de multiples allers et retours entre terrains et théories afin de permettre à nos questions de départ de s'affiner et de se préciser au fil du temps.

Le traitement des données qui s'est effectué à travers la modélisation par équation structurelle dans les cinq PME, nous a permis de tester nos hypothèses et dégager les résultats suivante : la construction et le développement des compétences comme variable à expliquer dépend de deux variables explicatives qui sont l'autonomie et la coopération au travail. Ces variables explicatives représentent des préoccupations communes des salariés dans les cinq entreprises. Cette relation de causalité démontre avec certitude que dans les cas de ces PME, une démarche compétence doit prendre en considération premièrement l'aspect autonomie et prise d'initiative au travail comme condition nécessaire à l'émergence de la compétence d'un salarié, puisque elle est considérée comme un moyen d'apprentissage dans des situations de travail où il est question de résoudre des problèmes plus que de maîtriser un processus. Enfin pour la coopération qui doit être considérée comme un accord, un engagement formel ou informel impliquant une interaction entre les membres de différentes fonctions ou métiers de l'entreprise, qui vont combiner ou mettre en commun leurs ressources (compétences collectives, ...) afin de réaliser des objectifs communs et individuels. Pour les salariés et leurs dirigeants, la coopération est un moyen de partager des zones d'intérêts, de se compléter et donc de réaliser un apprentissage collectif qui procurera à l'entreprise un avantage concurrentiel durable.

Bibliographie

- 1- **Alexandre-Bailly F., Bourgeois D., Roland-Levy C.**, « Comportements humains et management, Pearson Education France. Dans Article de Sandrin Castagnoli « L'organisation apprenante : une approche bidimensionnelle » - Cermat, IAT de Tours.
- 2- **Avenier, M.-J.** « Du renversement managérial à l'économie du sens ». In: Saloff-Coste, M. (Ed.) *Le management du troisième millénaire* (4.éd.) Paris: Trédaniel, Guy, 2005.
- 3- **Combes, M. C.** « Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail ». Paris, Séminaire ANACT, 13 et 14 octobre 2004.
- 4- **Datchary, Caroline.** (2008). « Gérer la dispersion: un travail collectif ». *Sociologie du travail*, N°50 pp 396-416.
- 5- **De Montmollin M.**, (1984), *l'intelligence de la tâche. Éléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang.
- 6- **Dejoux, C.**, "Gestion des compétences individuelles et organisationnelles: présentation d'une classification d'entreprise", in *Gestion 2000*, mars 1998.
- 7- **Girod M.(1995)**, « Mémoire et organisation », Thèse de troisième cycle.
- 8- **Guilhon A.**, « Le changement organisationnel est un apprentissage », *Revue Française de Gestion*, pp. 99-107, Septembre-octobre 1998.
- 9- **Koenig G.**, « *Management stratégique, paradoxes, interactions & apprentissages* », coll. Connaître et Pratiquer la gestion, Nathan 1996);
- 10- **Kotter, J.P., Heskett, J.L.**, *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1993.
- 11- **Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J.** (2000). a multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. in k. j. klein & s. w. j.kozlowski (eds.), *multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions*(pp. 390). san francisco, ca: jossey-bass.
- 12- **Krohmer Cathy.** « Collective de travail et compétence collectives, le cas d'une PME » l'AGRH, Montréal, *Actes...*, 2004.
- 13- **Lasfargue Y.** (2002), « Société de l'information: évolution des métiers et compétence et impact sur les relations de travail et sur l'apprentissage » Observatoire des conditions de travail et de l'ergostressie, 10^{ème} anniversaire du FOPAS, Bruxelles, octobre 2002.
- 14- **Le Boterf G.**, "Travailler en réseau: une compétence collective 2^{ème} éd. Organisation. (2008)
- 15- **Le Boterf, G.**, « *Construire les compétences individuelles et collectives* », Paris, Editions d'Organisation.2006
- 16- **Leplat, J.**, « *Compétence et ergonomie* », in *Modèles en analyse du travail*, 1991
- 17- **Levine, J. M.; Moreland, R.L.** Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, v. 41, 1990, p. 585-634.
- 18- **Mc Grath, J.; Altermatt, W.** Observation and Analysis of Group Interaction over Time: Some Methodological and Strategic Choice. In: Hogg; Tindale, *Handbook of Social Psychology Group Process*, Blackwell Publishers, 1999
- 19- **Picq Thierry**, « Comment développer des compétences collectives? Quand le handballeur vient au secours du manager. *Gérer et Comprendre*, mars 2005, n. 79, p. 76-83.
- 20- **Retour D & Krohmer C.** in « la compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences » *Facef Pesquisa*. N°.spécial, 2011.
- 21- **Schein E. H.**, « *Organizational Culture and Leadership* » Jossey-Bass, San Fransisco, 2004
- 22- **Schein, E.H.**, « Three cultures of management: The key to organizational learning », *Sloan Management Review*, automne 1996.

- 23- Tremblay, M., Sire, B., "Rémunérer les compétences plutôt que l'activité?" Revue Française de Gestion, novembre-décembre 1999, pp. 129-139.
- 24- Wittorski (R.), « De la fabrication des compétences », *Education permanente*, N°135, Vol. 2, 1998, pp. 57-69.
- 25- Zarifian Ph. et Veltz. P, (1993) « vers de nouveaux modèles d'organisation ? » Sociologie du travail, n1, P3-25.
- 26- Zarifian Ph., "Objectif compétence" Editions Liaisons, 2001.