

Les compétences collectives : Un nouveau concept dans le milieu professionnel

Par: - **Mr. Smail CHABANI**

Professeur à l'EHEC d'Alger

- **Mr. Yacine BENDAOU**

Doctorant inscrit à l'EHEC d'Alger et au Laboratoire
d'Economie de Sociologie du Travail – CNRS- France

|

Les compétences collectives : Un nouveau concept dans le milieu professionnel

Par: - Mr. Smail CHABANI

Professeur à l'EHEC d'Alger

- Mr. Yacine BENDAOU

Doctorant inscrit à l'EHEC d'Alger et au Laboratoire d'Economie de Sociologie du Travail – CNRS- France

Introduction

Depuis les années 1990, la thématique des compétences bénéficie d'un intérêt croissant autant chez les chercheurs que chez les praticiens de l'organisation. Comme le soulignent Laroche & Nioche (1998), « *le succès de la notion (de compétence) mériterait d'être analysé. Il tient sans doute pour partie à la polysémie du mot et à la difficulté d'en donner des définitions rigoureuses* ». Quant à Le Boterf (1994), il la qualifie « d'attracteur étrange », estimant que la difficulté de la définir croît avec le besoin de l'utiliser et que la compétence, aussi médiatisée qu'elle soit, reste encore un concept en voie de fabrication.

Aussi, même si la compétence a été abondamment définie, analysée, critiquée et débattue depuis une vingtaine d'années, il n'existe toujours pas à ce jour de définition universellement acceptée.

Selon nous, deux raisons majeures expliquent la polysémie du concept de compétence.

En premier lieu, la compétence est une notion qui est, par nature, pluridisciplinaire, puisqu'elle connaît un succès grandissant dans des domaines aussi variés que ceux de la linguistique, de la psychologie du travail, de l'ergonomie, des sciences de l'éducation et de la formation, de la sociologie (disciplines qui ont intégré la compétence comme dimension essentielle de l'homme au travail), mais également dans les domaines de l'économie (principalement à travers l'approche évolutionniste de la firme), et de la gestion (dans laquelle la compétence trouve une résonance toute particulière dans le champ de la recherche en gestion des ressources humaines et en stratégie).

En second lieu, la notion de compétence peut être analysée à partir de trois niveaux distincts : individuel, collectif et organisationnel (Nordhaug, 1994, 1996; Dejoux, 2001 ; Sanchez, 2001).

- Le niveau individuel : Il est composé de la « compétence individuelle » rattachée à une personne quel que soit l'endroit où elle est mise en action (activités extraprofessionnelles par exemple) et de la « compétence professionnelle » exercée dans une situation de travail ;
- Le niveau collectif : Il s'articule autour de la notion de « compétence collective ». Il s'agit des compétences attribuées à un collectif de travail, à une équipe. Dès lors, elles apparaissent très souvent dans le cadre de la gestion de projet, des équipes autonomes ou semi-autonomes, des cercles qualité ou de façon informelle lorsque des groupes émergent autour d'un objectif professionnel;
- Le niveau organisationnel: Il fait référence aux « compétences organisationnelles », nommées également « compétences d'entreprise ». Ce sont les compétences appréhendées au niveau de l'entreprise dans sa globalité. De manière simplifiée, elles correspondent à ce que l'entreprise sait faire.

Dans le présent article nous nous attarderons sur la question des « compétences collectives ». Si le thème des compétences individuelles fait l'objet d'une abondante littérature, les compétences collectives constituent, quant à elles, un terrain étonnamment peu exploré.

Amherdt & al. (2000) expliquent que la plupart du temps, les questions de la génération et du développement des compétences collectives sont soit purement et simplement oubliées, soit délibérément évitées. Ce n'est que depuis la fin des années 1990 que le concept de compétence collective mobilise de nombreux chercheurs (Rabasse, 1997 ; Wittorski, 1997; Dubois & Retour, 1999 ; Bataille, 1999 ; Amherdt & al., 2000; Le Boterf, 2000; Krohmer, 2005; Michaux, 2003, 2005).

Même si ce concept est sujet à polémique et reste très flou (définitions divergentes, objets et unités d'analyse différents), il ne peut plus être ignoré. A cet égard, notre contribution consiste à répondre à la question suivante :

En quoi consiste ce concept et comment est-il perçu dans le milieu professionnels ?

Dans ce travail, nous allons tenter, d'une part, de faire ressortir, grâce à ces travaux majeurs portant sur ce thème, les principaux apports théoriques en la matière. D'autre part, nous citons un exemple de cas illustrant la manière avec laquelle le management des compétences prend en charge les compétences

collectives dans une entreprise de commercialisation et de distributions des produits hydrocarbures. Cet exemple ne pourrait mettre en évidence qu'une fine partie des apports théoriques qui sont abordés dans la première partie, néanmoins il contribue à éclaircir certains angles obscurs de ceux-ci.

1. Les compétences collectives : un concept polysémique

Dans sa recherche doctorale, Michaux (2003) analyse une vingtaine de textes scientifiques (articles ou ouvrages de référence), mobilisant le concept de compétence collective. A partir de cette analyse transversale, l'auteur différencie quatre grandes conceptions de la compétence collective, co-existantes aujourd'hui en sciences de gestion :

- Une conception liée à la dynamique qui se crée au sein d'une équipe, à la synergie et à la mise en commun des compétences individuelles, aux règles collectives de fonctionnement qui permettent à différents individus de travailler ensemble efficacement. Dans cette conception, la compétence collective tend à être synonyme de « l'effet équipe » (Dejoux, 2001) ;
- Une conception liée à la logique de changement, d'apprentissage et de création de nouveaux savoirs dans et par l'action (Koeing, 1994 ; Reynaud, 2001) ;
- Une conception liée à la dynamique de partage des savoirs et des expériences qui peut être issue d'une réflexion collective guidée (groupe de réflexion, groupe de progrès ou cercle de qualité) (Aubret & al., 2002) ;
- Une conception liée à une logique de communication, d'échanges inter-individuels et de coopération transversale (Veltz & Zarifian, 1993). La compétence collective est alors attachée à la notion de réseau informel.

2. Les compétences collectives : Effet équipe

Nous faisons le choix de nous concentrer sur la notion de compétence comme « effet équipe », dans la mesure où comme le souligne Michaux (2005), la quasi-totalité des travaux de recherche portant sur le sujet des compétences collectives, analysent le fonctionnement d'équipes ou de groupes, et mobilisent souvent les autres conceptions en hypothèses.

Aussi, en accord avec les travaux de Amherdt & al. (2000), nous considérons que la notion de compétence collective est issue du « mariage » de deux concepts: celui de « collectif de travail » (2.1) et celui de « compétences individuelles » (2.2).

2.1. Une analyse au niveau des collectifs de travail

La notion de compétence collective s'appréhende dans le cadre du développement des collectifs de travail. Plus précisément, selon de nombreux auteurs, les compétences collectives émergent et se construisent dans l'action collective (Le Boterf, 1994, 2000 ; Rabasse, 1997; Wittorski, 1997; Amherdt & al., 2000). Or, l'équipe est vue aujourd'hui comme un mode fondamental de l'action collective, comme en témoignent les nombreuses publications sur ce thème (Petit & al., 1999 ; Allard-Poesi, 2003a). Les compétences collectives apparaissent ainsi dans le cadre des équipes projets, des équipes opérationnelles autonomes ou semi-autonomes, ou de façon informelle lorsque des groupes émergent autour d'un objectif professionnel commun. Nous retrouvons cette approche dans la majorité des travaux, en particulier ceux de Wittorski (1997), Bataille (1999), Amherdt & al. (2000) et Krohmer (2005).

En outre, il existe une valorisation du travail collectif, en tant que lieu de création d'une compétence collective, sans que nous sachions réellement quels en sont les ressorts et les processus (Wittorski, 1997). Bataille (1999) ajoute que rien ne prouve qu'il suffise de constituer une équipe pour qu'elle soit collectivement compétente. C'est ainsi qu'un ensemble de travaux de recherche s'est centré sur le processus d'émergence et de développement des compétences collectives, notamment à partir de l'étude de la synergie et de la mise en commun des compétences individuelles au sein des collectifs de travail (Le Boterf, 1994, 2000; Rabasse, 1997; Wittorski, 1997; Amherdt & al., 2000).

2.2. L'émergence des compétences collectives au regard des compétences individuelles

La dialectique individuel-collectif est présente tout au long de l'histoire de l'humanité (Mélèse, 1992). En fait, le passage de l'individuel au collectif constitue une problématique à part entière, que certains auteurs cherchent encore à résoudre. Selon Reynaud (2001), ce problème est trop souvent traité de manière sommaire, comme si le passage allait de soi. En effet, dans la littérature, il est souvent stipulé que la compétence collective est « plus que la somme des compétences individuelles » (Le Boterf, 1994, 2000 ; Nordhaug, 1996; Rabasse, 1997 ; Bataille, 1999 ; Géniaux, 1999 ; Zarifian, 1999 ; Amherdt & al., 2000; Dejoux, 2001).

Mais que veut dire exactement cette formule ?

Sans chercher à fournir une réponse exhaustive à cette question, nous proposons une analyse en deux temps. Dans un premier temps, nous présenterons deux voies

de réflexion théoriques, permettant à notre sens, d'appréhender la compétence collective comme une combinaison de compétences individuelles. Dans un second temps, nous synthétiserons la littérature sur les conditions d'émergence des compétences collectives.

2.2.1. Deux grandes voies d'analyse pour comprendre la compétence collective

Pour Rabasse (2000), les compétences collectives peuvent être définies comme étant « une combinatoire de savoirs différenciés mis en situation en vue d'atteindre un objectif commun ». Les compétences collectives sont donc de nature combinatoire.

Mais comment rendre cette combinaison possible ? Comment passer des compétences individuelles à la compétence collective d'une équipe ? Pour éclairer ces questions, nous avons repéré deux approches théoriques pertinentes pour mieux comprendre la notion de compétence collective : la perspective interactionniste et la théorie de la régulation sociale.

2.2.1.1. L'approche interactionniste

La perspective interactionniste considère que la compétence collective se manifeste à travers les interactions qui prennent place entre les membres de l'équipe (Nordhaug, 1996 ; Rabasse, 1997 ; Wittorski, 1997 ; Bataille, 1999). Il est vrai que d'un point de vue méthodologique, il apparaît difficile d'examiner la production de compétences collectives en se passant de l'étude des interactions entre individus. Mais qu'entendent précisément les auteurs par interaction ?

Selon l'approche interactionniste, l'action et l'interaction des individus les uns avec les autres est un point fondamental dans la compréhension de l'émergence des compétences collectives. En effet, ces dernières intègrent des actions individuelles, des interactions personnelles des individus au travail et des décisions comme variables d'action (Rabasse, 1997). Plus précisément, c'est dans l'interaction des compétences individuelles différentes dans une situation donnée que se reconstruit et se révèle la compétence collective (Wittorski, 1997). Bataille (1999) ajoute que la situation d'interaction peut être identifiée par la conscience d'une complémentarité des compétences individuelles. Ce n'est que dans la mesure où chaque individu trouvera des compétences complémentaires aux siennes, qu'il pourra les mettre pleinement en oeuvre et les intégrer au sein de l'équipe, produisant alors une compétence collective. Ainsi, dans une vision interactionniste, compétence individuelle et compétence collective sont deux facettes de la même réalité. Il devient alors vain de chercher à les opposer

(Durand, 2000)²⁰. Dans ces conditions, la gestion des compétences doit être à la fois individualisée et interactive.

2.2.1.2. La théorie de la régulation sociale :

La deuxième ligne d'analyse théorique possible consiste à décrire la compétence collective comme le produit d'une régulation opérée par un collectif de travail. Les principaux travaux en la matière ont été menés par Reynaud (1989) et De Terssac (1992).

Pour Reynaud (1989), il existe trois types de régulation au sein d'un groupe, toutes trois en inter-relation : la régulation de contrôle, la régulation autonome et la régulation conjointe.

- Dans la régulation de contrôle, les règles de travail sont élaborées par les acteurs extérieurs au groupe, c'est-à-dire la direction et l'encadrement, hiérarchique ou fonctionnel, voire les conseillers extérieurs. Elles visent à définir les actions du groupe d'exécutants, en préparant et en codifiant le travail. Elles sont alors conçues comme optimales pour atteindre les objectifs de production. Toutefois, ces règles ne sont ni complètes (puisque par définition, elles ne peuvent régler des événements imprévus), ni cohérentes (dans la mesure où elles ne peuvent pas prévoir dans le détail l'ensemble des interdépendances mises en oeuvre pour réaliser une tâche). De plus, la règle de contrôle est ambiguë : elle se présente à la fois comme une contrainte et comme un appel à la coopération ;
- Dans la régulation autonome, les règles émanent du groupe lui-même, de leurs compétences individuelles respectives. Elles ont dès lors une légitimité interne au groupe, dans la mesure où elles font l'objet d'un accord au sein du groupe d'exécution, c'est-à-dire d'un compromis obtenu à partir de concessions réciproques. Les règles autonomes sont également légitimes du point de vue de l'encadrement. En effet, même si leur mise en oeuvre suppose parfois de contrecarrer les procédures formelles et de s'opposer aux modes de fonctionnement hiérarchisés, elles sont censées faciliter l'atteinte des objectifs de production fixés par l'entreprise ;
- Enfin, la régulation conjointe désigne le processus d'articulation entre régulation de contrôle et régulation autonome. Plus précisément, elle représente l'activité instituée de négociation entre les acteurs en présence, laquelle aboutit à l'élaboration d'un compromis. Ce dernier est une régulation sociale conjointe, puisqu'il se traduit par un ensemble de règles acceptables pour chacune des parties en présence et formant un ensemble « raisonnablement » cohérent.

2.2.2. Les conditions d'émergence des compétences collectives

A partir des travaux de Le Boterf (1994, 2000), Rabasse (1997, 2000) et Amherdt & al. (2000), nous proposons de mettre en avant les principales conditions d'existence des compétences collectives au niveau des collectifs de travail. Nous en avons dénombré cinq récurrentes : la recherche de l'intelligence collective, l'élaboration de représentations partagées, une communication interpersonnelle efficace, une coopération efficiente entre les membres de l'équipe et un savoir « apprendre collectivement » de l'expérience.

2.2.2.1. La recherche de l'intelligence collective

Selon Amherdt & al. (2000), la recherche d'une intelligence collective est l'élément déterminant de l'émergence et du développement des compétences collectives. Déjà en 1989, Crozier reconnaissait l'équipe comme le lieu de l'intelligence collective. Lévy (1994) la définit comme « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences ». Elle peut également être définie comme étant le résultat de la mobilisation optimale des compétences individuelles, afin de créer des synergies concourantes à la poursuite d'un objectif commun (Amherdt & al., 2000). Dans ces conditions, il y a intelligence collective lorsque « l'on observe l'utilisation collective, au sein d'une entreprise, d'informations éparses détenues par différents individus au travail et que cette démarche vise à susciter un consensus d'action collective par le biais de processus cognitifs individuels et collectifs » (Amherdt & al., 2000, p. 29). Dès lors, les entreprises ne peuvent plus se satisfaire des actions individuelles des acteurs, mais doivent les intégrer dans des ensembles collaboratifs harmonieux et créatifs.

Par ailleurs, au-delà des interactions, la constitution même du collectif va déterminer le niveau de l'intelligence collective. Comme le montrent les recherches de Bonabeau (1999), le degré zéro de l'intelligence collective correspond à un collectif parfaitement homogène où les individus sont fonctionnellement identiques. Plus la variété du collectif augmente, plus le degré d'intelligence collective s'élève. Dès lors, nous nous heurtons ici à la dialectique classique entre intégration et différenciation :

- Plus le collectif est homogène, plus le niveau de partage de connaissances et d'intégration des compétences dans le projet sera élevé, mais avec un degré faible d'intelligence ;
- Inversement, plus le collectif est diversifié, plus le degré d'intelligence collective sera élevé, mais avec un degré faible de collectivisation des connaissances.

2.2.2.2. L'élaboration de représentations partagées

Les compétences collectives émergent et se développent au travers de représentations mentales partagées, de référentiels communs, qui permettent une régulation efficace des situations de travail. Plus précisément, les représentations individuelles se focalisent en un référentiel commun, une représentation collective, qui résulte d'une élaboration commune et progressive. Grimand (1996) précise que « cette élaboration n'a rien de spontané : elle suppose un espace de discussion, la confrontation de points de vue sur le travail, de la part d'acteurs aux intérêts et enjeux parfois divergents ». Le référentiel commun se construit, dès lors, au fur et à mesure de l'expérience de l'équipe, dans l'affrontement aux problèmes, dans l'action et la recherche collectives (Le Boterf, 1994). De plus, ce référentiel commun doit savoir évoluer, sinon il risque de perdre en pertinence (Ehlinger, 1996 ; Allard-Poesi, 1997 ; Leplat, 2001).

2.2.2.3. Une communication inter-personnelle efficace

Selon Le Boterf (1994), les savoirs et savoir-faire des individus n'acquiescent le statut de compétence collective que lorsqu'ils sont communiqués et échangés. En fait, ce sont les échanges d'informations issus des interactions entre les membres du collectif de travail, qui sont à l'origine de l'émergence de la compétence collective. Cette dernière suppose ainsi, pour exister, une situation de communication de personne à personne.

Le principal moyen de communication inter-personnelle, à l'œuvre au sein des groupes de travail, reste incontestablement le langage commun (Kogut & Zander, 1992), ce que Falzon (1987) appelle le « langage opératif commun ». Au sein des collectifs de travail, le langage commun, nommé plus précisément le langage de travail ou langage professionnel, occupe une place importante dans le processus d'émergence de la compétence collective.

Par ailleurs, Giordano (1995) montre qu'il faut distinguer deux conceptions fort différentes de la communication. La première est instrumentale : « communiquer équivaut à transmettre des informations ». La seconde est interactionniste : elle « qualifie les processus de mise en relation entre acteurs dans les organisations et la signification des messages échangés dépend directement de la qualité de cette mise en commun ». Pour Giordano (1995), il est important de privilégier cette approche « pragmatique » de la communication, laquelle soutient que « tout sens ne saurait exister en dehors des interactions qui le créent ». Au sein d'un collectif de travail, il est donc nécessaire de s'assurer qu'il existe bien des communications régulières à propos de l'objet (vision instrumentale) et des interactions itératives entre les membres du groupe afin de construire un sens commun, une identité collective (vision interactionniste).

2.2.2.4. Une coopération efficace entre les membres de l'équipe

La coopération entre les membres de l'équipe est une autre condition à observer dans l'émergence de la compétence collective. Selon Dubois & Retour (1999), la coopération serait même la clé de la compétence collective. Faciliter et entretenir des relations de solidarité, veiller à la cohésion et à la synergie des groupes de travail, résoudre en commun des problèmes sont des éléments cruciaux au regard du développement des compétences collectives. C'est par des processus d'adaptation et de coordination au sein des équipes de travail que les effets de synergies peuvent se développer collectivement. La compétence collective suppose, de fait, une mise en commun des compétences individuelles pour co-agir ou co-produire. C'est en cherchant à mettre en commun les savoirs et les expériences que se constitue une compétence collective.

La mise à disposition de l'équipe des compétences individuelles est une condition essentielle de complémentarité et de polyvalence. Le « savoir coopérer » est donc une coopération et une entraide quotidienne : les membres de l'équipe parlent, discutent pour trouver une solution à un problème. Dans cette situation de dépendance mutuelle, il faut savoir écouter le point de vue de l'autre. Chacun doit pouvoir compter sur les autres membres de l'équipe, faire appel à leurs savoirs ou compétences, trouver de la disponibilité. Ainsi, la coopération entre les membres d'une équipe de travail permettra une résolution collective des problèmes.

Ces propos rejoignent les observations de De Terssac (1992) à propos des collectifs de travail dans le nucléaire. Situant l'enjeu du collectif sur le plan de la stabilisation des règles de résolution de problèmes, l'auteur montre qu'en dépit de la spécialisation de chaque opérateur, l'isolement dans le travail tend à s'effacer devant les impératifs de coopération. L'intensité de cette coopération est toutefois très contrastée. Selon que l'on se trouve en période de fonctionnement normal ou perturbé, la compétence collective trouve sa pleine expression à l'occasion de la régulation des aléas ou dysfonctionnements.

Pour Dameron-Fonquernie (2000), la coopération est à la base de toute organisation, dans la mesure où il est impossible pour un seul individu de réaliser un produit dans son ensemble. A partir de l'étude qualitative de deux équipes projets, l'auteur distingue deux formes de coopération, en fonction du lien identitaire réunissant différents individus aux compétences hétérogènes :

- La coopération complémentaire. Elle est la conséquence de la division économique du travail, où les individus appartenant à une même organisation doivent mettre en commun leurs savoirs pour assurer le fonctionnement de la structure. L'échange coopératif se base sur un jeu « donnant-donnant », de complémentarité entre les compétences de chacun et entre l'entreprise. L'individu accepte de coopérer en contrepartie d'une

rétribution financière. Il s'agit là d'une coopération officielle et rationnelle;

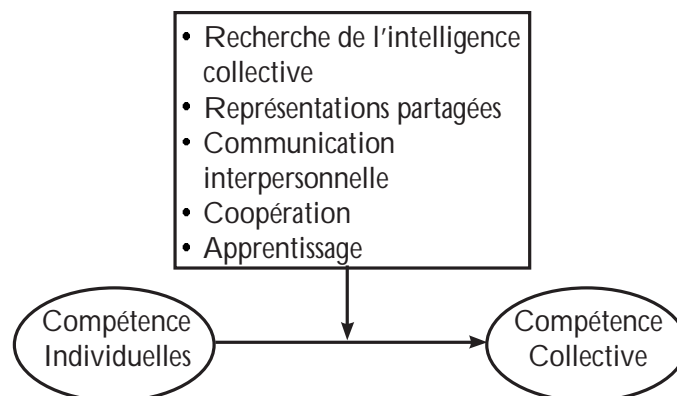
- La coopération communautaire. Elle est motivée par un phénomène d'identification sociale au sein d'un collectif de travail.

2.2.2.5. Un « savoir apprendre » collectivement de l'expérience

Le « savoir apprendre » est une autre composante dans l'élaboration d'une compétence collective. Il n'y a de compétence collective que lorsque les membres de l'équipe tirent les leçons de leur propre expérience ou apprentissage et les mettent à profit au sein de la collectivité. Une erreur de gestion a été commise, une procédure a été mal appliquée, un malentendu a été provoqué avec un client, un changement de méthode s'est avéré positif ou négatif. Toutes ces situations peuvent être riches d'enseignements. Il s'agit, en fait, d'un apprentissage collectif dans l'expérience commune et par l'action commune. Ceci rejoint le point de vue de nombreux auteurs (Huber, 1991; Simon, 1991; Girod, 1995; Reix, 1995), selon lesquels l'apprentissage ne peut se faire que collectivement. Les compétences collectives se forment dans et par l'action grâce à des apprentissages constants.

La capitalisation des connaissances est également essentielle. Elle prend la forme d'une mémoire collective, permettant de constituer une base de connaissances, de valeurs et de principes directeurs communs. En fait, l'existence d'une mémoire collective permet aux compétences collectives constituées de perdurer malgré la disparition des personnes ou des équipes.

Schéma Représentation de la compétence collective



Comme nous l'avons déjà précisé, ce niveau d'analyse reste un domaine de recherche encore mal connu, malgré les derniers développements théoriques en la matière (Rabasse, 1997; Wittorski, 1997; Dubois & Retour, 1999 ; Bataille, 1999; Amherdt & al., 2000; Le Boterf, 2000;

3. Méthodologie :

Avant d'aborder les résultats de notre recherche nous avons estimé utile de préciser en amont, nos choix méthodologiques.

Notre étude s'inscrit dans le cadre des recherches qualitatives en gestion, elle est centrée sur une étude de cas au sein d'une Société de commercialisation et de distribution de produits pétroliers, par abréviation « NAFTAL », et plus précisément au niveau de la Branche Carburants.

La méthode qualitative nous a parue la plus appropriée dans la mesure où elle permet d'appréhender et de décrire la perception de la compétence collective dans le milieu professionnel.

En ce qui concerne le recueil des données et parmi les six sources identifiées par Yin (1994) nous avons eu recours à trois d'entre elles, à savoir : les entretiens, les observations, collecte de documents.

Cette dernière est chargée de l'approvisionnement et du ravitaillement, de la rénovation d'infrastructures de stockage en produits carburants.

Dans cette Branche nous avons étudié le collectif du travail qui opère dans le cadre du processus exploitation au niveau d'un Centre Aviation.

Résumé et hypothèse:

A travers cette revue de littérature nous avons tenté de cerner le concept de compétences collectives qui mérite aujourd'hui plus d'exploration et plus d'attention aux yeux des chercheurs intéressés par la pratique des collectifs de travail.

Cette théorie nous a permis aussi de définir les conditions qui permettent l'émergence des compétences collectives, à savoir :

- Un « savoir apprendre » collectivement de l'expérience
- Une coopération efficiente entre les membres de l'équipe
- Une communication interpersonnelle efficace
- L'élaboration de représentations partagées
- La recherche de l'intelligence collective

Ainsi que les deux grandes voies d'analyse pour comprendre la compétence collective à savoir l'approche interactionniste et l'approche de la régulation sociale. En revanche, dans notre étude de cas, nous faisons particulièrement référence à la deuxième voie d'analyse, initiée par De Tersac et J D Reynaud.

Ainsi donc, nous mettons comme hypothèse la suprématie de régulation conjointe dans le travail des différentes équipes qui font sujet de notre investigation.

3. Résultats de l'étude de cas:

3.1 Description du processus « exploitation » :

Avant de faire un état de la coordination des compétences collectives dans le cadre du processus « exploitation », nous avons estimé utile de décrire dans un premier temps ce processus et dans un deuxième temps de recenser les compétences mobilisées.

58

a- Approvisionnement du produit :

L'approvisionnement au niveau du Centre Aviation se fait par le biais d'un pipeline. D'une façon générale, au cours de cette étape l'équipe approvisionnement procède aux opérations suivantes : Jaugeage de bac sélectionné pour la réception du produit, identifier le bac utilisé, ouverture des vannes pour le pompage, prise de l'échantillon pour analyse au Laboratoire, libérer le produit après vérification de la conformité et contrôle du débit (comptage).

b- Préservation et fabrication du produit :

Il s'agit de mettre le produit en condition de vente. Durant cette étape on s'assure que tous les contrôles de préservation de la qualité du produit exigés par la norme ont été quotidiennement et rigoureusement effectués et que le produit est toujours conforme et surtout couvert par un bulletin d'analyse portant la mention «produit conforme». Faisant ainsi, le produit sera libéré conformément à l'instruction de libération produit.

Quant aux stocks dormants (c'est à dire les stocks qui n'ont pas été movimentés), ils seront échantillonnés (selon l'instruction d'échantillonnage) et soumis à une analyse périodique selon un plan de contrôle.

c- Livraison du produit (Avitaillement) :

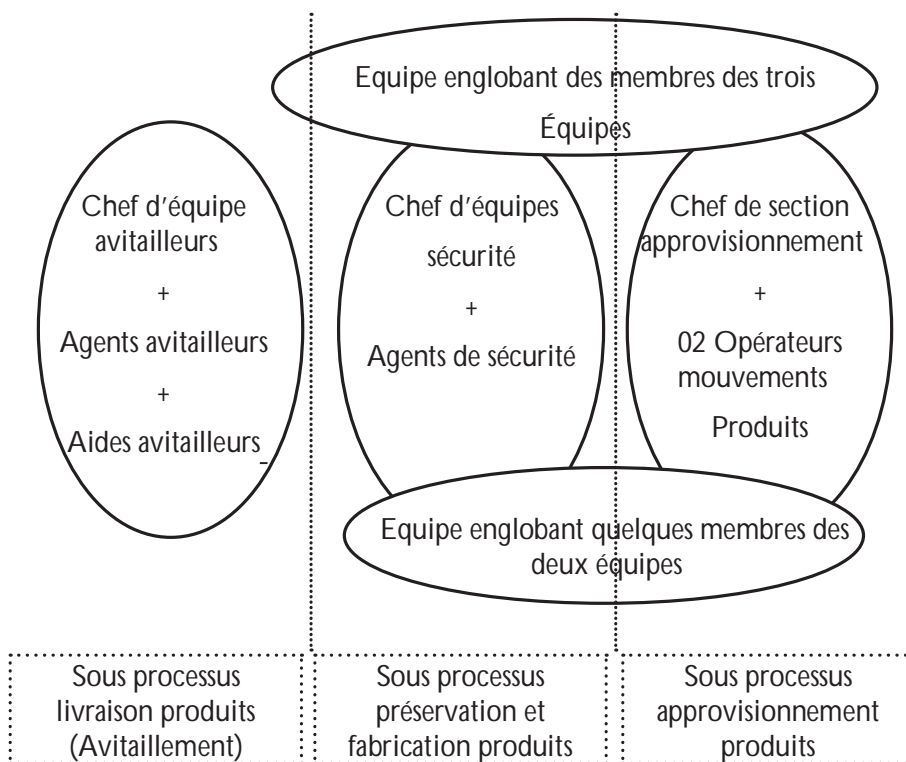
Il s'agit d'entreprendre une opération d'avitaillement en toute sécurité et livrer du carburant aviation conforme aux normes en vigueur et dans les délais requis afin de donner entière satisfaction à la clientèle (Extrait le d'instruction exploitation aviation).

Les compétences collectives : Un nouveau concept dans le milieu professionnel

Durant cette étape des précautions sont prises avant de quitter le dépôt (normes sécuritaires, quantités commandées, etc.), durant le trajet pour livraison (contrôle du véhicule avitailleur, respect de la vitesse de déplacement, et au cours de la livraison (défense d'utiliser un téléphone portable, positionnement du véhicule devant l'avion, etc.) et surtout au moment du « fueling » (opération d'avitailler un aéroplane).

Lors de l'étude de l'organisation du travail sur notre terrain de recherche nous avons estimé utile d'aborder chaque sous processus à part en utilisant comme grille de lecture des variables à partir desquelles on peut identifier la forme organisationnelle mise en évidence dans le processus exploitation de la Branche Carburants.

Schéma illustrant les différentes configurations des équipes au niveau du Centre Aviation pour chaque sous processus



Ce schéma illustre les différentes formes d'organisation et qui sont constituées principales sous forme d'équipes transversales. En effet, certaines tâches nécessitent en sus des membres du sous processus d'autres membres externes (les membres de la sécurité par exemple).

3.2. Les pratiques des collectifs de travail :

3.2.1. Rotation des tâches :

Il faut savoir que l'activité exploitation est assurée en permanence 07 jours/07 par des équipes en succession. De ce fait, la rotation des tâches est bien assurée par les rotations des équipes et ce, de jour comme de nuit.

Par contre pour l'équipe de maintenance la rotation est inexistante puisque ceux qui ont commencé une réparation, ils doivent la prendre en charge jusqu'à la fin.

3.2.2. Autonomie dans le travail :

a- Autonomie dans les méthodes de travail : Les méthodes de travail sont soigneusement définies pour chaque équipe dans l'instruction de gestion du processus exploitation aviation. Sauf pour, l'équipe sécurité qui doit se conformer au manuel d'hygiène et sécurité. Quant à l'équipe de maintenance, les pannes sont tellement variées que les méthodes relèvent de leur propre expérience sur le terrain.

b- Autonomie dans les cadences ou la vitesse de travail :

D'une façon générale, les équipes concernées par le processus exploitation (Avitaillement, approvisionnement et sécurité) sont très liées au rythme de la demande des clients (externes). Cette cadence, dépend des saisons. La plus forte demande se situe particulièrement en saison estivale ou dans les périodes de pèlerinage.

3.2.3. Méthodes de gestion de la qualité :

a- Le respect de normes de qualité précises : Nous rappelons que seule l'activité aviation marine de la Branche Carburants est certifiée ISO 9001-2000. De ce fait, l'activité exploitation, avec tous ses sous-processus, est certifiée. Ceci dit que tout est géré par des documents qualité (manuel, modes opératoires, instructions de gestion, fiches de suivi d'indicateurs) et leur respect est sans appel.

b- L'auto-contrôle de la qualité de travail :

La qualité du travail des équipes liées au processus exploitation (approvisionnement et avitaillement, ...) dépend de deux paramètres : Le temps d'exécution et la qualité du produit. Concernant le temps d'exécution, les chefs hiérarchiques sont omniprésents pour gérer le rythme d'exécution des agents par rapport à la cadence des livraisons. Tant dit que la qualité du produit subit trois types de contrôle. Le premier se fait au niveau du Laboratoire central

Les compétences collectives : Un nouveau concept dans le milieu professionnel

(contrôle systématique à l'issue de chaque sous processus), le contrôle sur place par les agents eux-mêmes (par le biais de pastis conçues pour cette raison), un contrôle par le client. Les normes qualité exigent qu'un test de la qualité du produit se fait devant le client (avec ou sans sa demande). Ainsi pour chaque retard le client n'hésite pas à formuler des réclamations.

3.2.4. Le contenu cognitif du travail :

a- Les situations de résolution de problèmes imprévus: Concernant ce paramètre nous mettons particulièrement un accent sur l'équipe avitailleurs qui sont en quelque sorte « livrés à eux mêmes » dans la satisfaction des besoins des clients. Face à un manque du matériel de livraison (camions avitailleurs) le chef d'équipe est obligé de trouver des solutions à des problèmes imprévus par rapport à ce qui a été programmé, tels que les retards des vols et les vols non programmés, ce qui engendre l'accumulation des demandes d'avitaillement dans un temps limité, ...etc. Dans ces cas de figure, savoir communiquer avec les clients est une condition sine qua non pour la réussite des transactions.

b- L'apprentissage de choses nouvelles dans travail :

L'apprentissage des choses nouvelles concerne particulièrement l'équipe de maintenance et l'équipe avitaillement. Pour la première, puisque les installations fixes sont d'une grande dimension, les pannes peuvent prendre toutes formes, ceci n'empêche pas d'avoir des pannes récurrentes. Pour la deuxième, le contact direct avec le client leur permet d'être face à des situations très variées.

Pour les autres équipes, l'apprentissage se limite à acquérir plus de réflexe et plus d'expérience en faisant constamment le même travail.

3.2.5. Contrainte de rythme de travail :

a- Les contraintes d'automatisme : Elles sont liées à la vitesse automatique d'une machine ou du déplacement d'un produit :

Ces contraintes n'ont pas été présentes dans le travail des équipes, exceptée l'équipe chargée de la réception du produit par la voie du pipe-line (gestion des stocks). Le chef de section stocks nous a affirmé qu'il faudrait avoir une expérience particulière dans la réception du produit. Une simple erreur pourrait engendrer le débordement des bacs par le produit, d'où la nécessité de la surveillance du temps de la réception et le niveau du remplissage.

b- Les contraintes de normes quantitatives de production : D'une façon générale le rythme du travail de l'ensemble des équipes de la quantité de la demande. Cette quantité peut varier en fonction de certains moments de la

journée (la matinée et fin de la journée) où la plupart des vols (arrivées et départs des avions) sont programmés, en fonction aussi des types des avions : En effet, quand on fait face à des grand porteurs, l'avitaillement d'un seul avion prend énormément de temps (plus de deux heures alors que pour les avions moyens cela ne dépasse pas une heure). Un dernier facteur qui influe sur l'intensité du travail, il s'agit des saisons : lors de la saison estivale le rythme de travail est intense. D'après le responsable du centre, la capacité de production passe de 500 000 litres/jour à 1.000.000 litres/jour.

c- Les contraintes liées au contrôle direct des chefs hiérarchiques : Le contrôle des chefs hiérarchiques est lié à l'espace de déroulement du travail. Quand le travail est réalisé à l'intérieur de la Société (physique dans son territoire), le contrôle hiérarchique est omniprésent, soit d'une façon directe (présence physique des chefs sur les lieux du travail, à travers les moyens de communication) soit à travers les documents (compte rendus, les canevas de suivi des niveaux des stocks, les programmes de commandes des clients).

3.3. Les compétences développées au sein du Centre Aviation :

Dans cette partie nous essayons de recenser les compétences développées au sein des différents collectifs qui interviennent dans le processus exploitation.

3.3.1. Section approvisionnement:

Dans le sous processus approvisionnement trois compétences collectives ont été recensées :

a- Maîtriser le pompage du produit et le temps de son transfert : cette opération est très délicate car la moindre erreur peut engendrer le débordement des bacs de carburant. En interrogeant le chef de section approvisionnement sur cette opération, il nous a répondu : « c'est avec l'expérience qu'on est arrivé à maîtriser le temps du pompage ». Techniquement, cette opération dépend de plusieurs paramètres tels que le niveau des stocks, la vitesse du débit, le temps d'arrivée du produit au niveau par pipeline.

b- Assurer un niveau de stockage suffisant de fuel pour répondre au besoin effectif de la demande quotidienne et ce, sans aucune interruption (7 jours/7) : Pour y arriver les membres de la section approvisionnement sont organisés en quatre équipes de deux qui se succèdent jour et nuit et tous les jours, durant, sans interruption.

La règle est que l'équipe qui est en exercice ne peut quitter son lieu de travail sans être remplacée par une autre (la règle du travail posté). Cette manière de faire nécessite une solidarité entre les quatre équipes.

c- Maintenir une communication et une coordination permanente entre les groupes (des même fonctions ou avec les autres) : Les passations de consignes et la mise au courant des états des lieux se fait non seulement par le biais des documents comme exigé par l'instruction mais aussi et surtout verbalement, cela concerne les niveaux du fuel et l'état technique des stocks. En revanche, dans la communication verbale en utilisant un langage interne au groupe, les équipes débattent entre elles les petits incidents qu'elles ont laissé derrière elles.

Cette compétence relève aussi de la régulation conjointe du fait des initiatives opérateurs pour arriver à la mise en œuvre de cette compétence.

3.3.2- Section maintenance installations fixes :

Dans ce processus deux compétences ont été recensées :

a- Maintenir les installations fixes (les bacs, les pipes, les vannes ...etc.) dans un état de fonctionnement permanent. Cette compétence peut se mettre en œuvre soit individuellement soit collectivement. Cela dépend de la panne qui se présente.

En sus du respect des normes techniques et sécuritaires dans leur travail, l'équipe de maintenance développe des compétences à force de la pratique.

Par contre, ils déclarent : « *On est toujours avec les même installations. En revanche pour le nouveau centre et avec la nouvelle technologie, il nous faut des formations supplémentaires* »

b- Réparer les pannes dans des délais de plus en plus courts, le chef de section (technicien supérieur en électrotechniques) : « *Avant la maintenance du bac cela nous nécessitait, de son ouverture jusqu'aux tests de mises en marche, 15 jours. Avec la pratique ce temps se réduisait et on arrive actuellement à le faire en 04 jours* ».

De ce fait, la rapidité de procéder est une compétence en soi, prise à l'initiative de l'équipe.

En conjuguant cette compétence avec le respect de normes on est en face d'une régulation conjointe.

c- Assister techniquement tous les opérateurs durant leur travail. En effet, nos observations nous révélaient que l'équipe maintenance est omniprésente surtout lors des opérations d'approvisionnement et les opérations de stockage.

3.3.3. Groupe prévention et sécurité:

Son principal rôle est de veiller à l'application des normes hygiéniques, sécuritaires et environnementales. Pour se faire le groupe s'organise en équipes de quatre individus constituées d'un chef de quart (chef du groupe) et trois agents d'intervention qui se succèdent, jour (de 8 heures à 16 heures) et nuit (de 16 heures à 8 heures le lendemain).

a- Parmi les compétences développées au sein du groupe la communication dans les actions de surveiller et de contrôler collectivement. L'inspecteur principal sécurité prévient les différentes équipes de ne pas compter uniquement sur les informations transmises entre deux groupes lors de la relève. Le chef de sécurité: « *Lors de la passation de consignes il faut que le groupe sortant informe le groupe qui prend le relais sur tout ce qui s'est passé. De plus, il faut vérifier le travail à zéro. On ne sait jamais* »

b- En posant une question pertinente on a décelé un ensemble de compétences individuelles chez certains membres de l'équipe de sécurité: le chercheur: « *Y-a-t-il des agents qui ont des qualités meilleures que les autres dans la manière de surveiller ?* ».

Le chef de sécurité « *En effet, il y a une différence entre les uns et les autres. L'expérience des incidents passés, l'éveil, l'utilisation des sens (l'odorat, la sensibilité d'écoute...) sont des qualités qui distinguent les meilleurs par rapport aux autres* ».

3.3.4. Section exploitation:

Ce service est le dernier « maillon de la chaîne ». Il est parmi ceux qui ont des relations directes non seulement avec le client mais aussi avec d'autres entreprises concernées par l'activité aviation.

a- La compétence collective recensée est d'assurer l'avitaillement de l'ensemble des avions en temps, en quantité et en qualité exigée.

b- Cette compétence nous fait revenir aux autres compétences individuelles et particulièrement celles du chef d'équipe, qu'on lui doit le travail de coordination entre les différentes équipes aviateurs.

c- Pour le gain du temps les agents mettent en œuvre des compétences qui relèvent de la régulation autonome.

Lors de l'entretien sur terrain d'un agent aviateur : « *Vous voyez, on est en train de faire le travail du mécanicien de bord. On ne peut attendre jusqu'à son retour pour effectuer le fuelling* » Ces mêmes agents affirment qu'ils connaissent cette partie du travail du mécanicien de bord mieux que certains mécaniciens nouveaux.

Les compétences collectives : Un nouveau concept dans le milieu professionnel

Au moment de l'observation des actions des agents, un accident est survenu (une quantité de fuel s'est déversée sur un agent).

d- Sur terrain les agents ne sont pas restreints uniquement au respect des instructions de la direction qui sont basées sur les normes techniques, sécuritaires et environnementales, mais aussi au règlement interne imposé par la compagnie gérante de la plate-forme aérienne, la réglementation de l'aviation civile et les règles de sécurité civile.

e- D'autres compétences individuelles jouent un rôle important dans ce processus d'avitaillement. Il s'agit des compétences du « chef de cour ».

Ce dernier est chargé d'assurer la coordination entre le processus approvisionnement et le processus avitaillement. La responsabilité d'assurer un stocks permanent pour l'avitaillement demande une expérience et de grande connaissance sur terrain. Le plus difficile n'est pas d'avoir un stock suffisant mais de l'avoir en permanence sept jours sur sept à longueur d'année, d'où l'importance du travail de coordination pour éviter toute équivoque dans la communication des niveaux de stocks, par exemple.

Discussion et conclusion :

Les résultats de cette recherche montrent la prédominance de la régulation conjointe dans toutes les équipes et dans tous les sous processus. En effet, les compétences collectives sont le résultat de la conciliation, d'une part, de régulation de contrôle issue de la direction de l'entreprise, et d'autre part de la régulation autonome, issue des individus issus de ces mêmes collectifs.

Jusqu'à maintenant, les compétences qui sont tellement nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise et qui sont reconnues par le système de management des compétences, sont les compétences individuelles et ce, conformément aux exigences de la norme ISO 9001/2008.

Toutefois, les compétences collectives des équipes travaillant dans le cadre du processus exploitation ne jouissent d'aucune reconnaissance par la Direction. Jusqu'à maintenant aucune identification n'a été réalisée, mise à part celle qui est évoquée dans ce travail de recherche. Pourtant la responsabilité des groupes est nettement engagée lors de l'exercice de leurs fonctions.

La reconnaissance que nous proposons pourrait prendre plusieurs formes. En effet, d'après Lichtenberger, (2003) la reconnaissance pourrait se traduire sur le plan matériel, financier ou même symbolique.

Bibliographie :

RABASSE F. (1997), Emergence de compétences collectives au regard des compétences individuelles, dans un processus de transfert des innovations technologiques, dans le domaine des technologies de l'information, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, CNAM.

WITORSKI R. (1997), Analyse du travail et production des compétences collectives, Paris, Editions l'Harmattan.

DUBOIS M. & RETOUR D. (1999), « La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées », Psychologie du Travail et des Organisations, vol. 5, n° 1-2, pp. 225-243.

BATAILLE F. (1999), Compétence collective et management des équipes opérationnelles : une étude longitudinale de Philips Consumer Communications, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Caen.

AMHERDT C.H., DUPUICH-RABASSE F., EMERY Y. & GIAUQUE D. (2000), Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

LE BOTERF G. (2000), Construire les compétences individuelles et collectives, Paris, Editions d'Organisation.

KROHMER C. (2005), Vers le management des compétences collectives : propositions pour le repérage et la mise en oeuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Grenoble 2.

MICHAUX V. (2005), « Compétences collectives et haute performance : apports théoriques et enjeux opérationnels », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 58, octobre-novembre-décembre, pp.45-63.