

LA COMPÉTENCE COLLECTIVE, MAILLON CLÉ DE LA GESTION DES COMPÉTENCES¹

COMPETÊNCIA COLETIVA, ELO PRIMORDIAL DA GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS¹

Didier **RETOUR**

Cathy **KROHMER**²

IAE Nantes - Université de Nantes

cathy.krohmer@univ-nantes.fr

Résumé

Ce papier tente de mieux cerner le concept de compétence collective et ses liens avec les autres niveaux d'analyse de la compétence (individuelle et organisationnelle), à partir d'une revue de la littérature et d'une étude de cas. La revue de la littérature permet de mettre en exergue plusieurs attributs de la compétence collective: le référentiel commun; le langage partagé; la mémoire collective; et l'engagement subjectif. Ces quatre éléments sont considérés comme étant constitutifs de la compétence collective. L'application de cette grille de lecture à la situation vécue au sein de l'entreprise ACAT facilite incontestablement l'examen des CC, qu'il s'agisse de concentrer l'attention sur les attributs ou sur les sources de développement de la CC.

Mots clés: Compétence – Collectif de Travail – Coopération – Organisation.

Resumo

Este trabalho procura melhor delimitar o conceito de competência coletiva e seus elos com os outros níveis de análise da competência (individual e organizacional), a partir de uma revisão da literatura e de um estudo de caso. A revisão na literatura permite destacar vários atributos da competência coletiva: o referencial comum; a linguagem compartilhada; a memória coletiva; e o engajamento subjetivo. Estes quatro elementos são considerados como elementos constitutivos da competência coletiva. A aplicação desta grade de leitura à situação vivida no seio da empresa ACAT facilita incontestavelmente o exame da CC, seja concentrando nossa atenção sobre os atributos ou sobre as fontes de desenvolvimento da CC.

Palavras-chave: Competência – Coletivo de Trabalho – Cooperação – Organização.

Introduction

La gestion des compétences occupe le devant de la scène en gestion des ressources humaines depuis maintenant de longues années. Elle a suscité un très grand nombre de contributions qui peuvent être appréhendées selon nous à partir de quatre niveaux d'analyse: la gestion des compétences individuelles, collectives, organisationnelles et environnementales (Retour, 2005).

Dans ce contexte, "la compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences" est un titre que beaucoup de lecteurs trouveront très, voire trop, excessif. En choisissant délibérément une telle formulation, notre ambition est double.

En premier lieu, elle vise à attirer le plus grand nombre de personnes sur une dimension de la gestion des compétences qui jusqu'à présent n'a pas mobilisé beaucoup d'efforts d'analyse aussi bien du côté des chercheurs que des praticiens. Les actions menées en entreprises ont essentiellement porté sur la mise en place d'organisations au fonctionnement plus collectif (unités élémentaires de travail, équipes à responsabilité élargie, équipes opérationnelles de base en production, ...). Le sens de ces actions a été cependant largement brouillé par le développement, au même moment, de l'individualisation des pratiques de GRH (Retour, 1998).

Conceptuellement en gestion des compétences, les travaux des chercheurs ont d'abord été concentrés sur la dimension individuelle. Ainsi les recherches fondatrices de White (1959) et McClelland (1973), en s'efforçant de comprendre pourquoi des salariés se révèlent plus performants que d'autres, mettent en avant un certain nombre de caractéristiques individuelles. Les entreprises, avec quelques années de décalage, ont emboîté le pas. Désormais, dans de nombreuses organisations privées et publiques, des référentiels opérationnels permettent de décrire, classer, évaluer et de rémunérer les

compétences de cet ordre (ANACT, 2004). La gestion des compétences individuelles s'avère aujourd'hui largement instrumentée (Roger, 2004).

Ensuite, sur la base des travaux fondateurs de Penrose (1959) et de Wenerfelt (1984), portant sur les ressources organisationnelles, repris, développés et "popularisés" par Hamel et Prahalad (1990), plusieurs entreprises ont cherché à repérer, identifier, caractériser et mobiliser les compétences clés de la firme.

Cette dynamique de facto a entraîné une réflexion accrue sur les stratégies d'impartition (Barreyre, 1968), et d'externalisation (Quélin, 2003). En effet, si l'entreprise décide de se concentrer sur ses ressources clés, elle mobilise de façon complémentaire des compétences détenues par des acteurs extérieurs, en d'autres termes des compétences environnementales. De plus, elle ne peut pas ignorer dans un certain nombre de cas, le développement des compétences possédées par ses clients et qui vont influencer la manière dont ses propres salariés vont devoir mettre en oeuvre leur capital compétences (Dubois, Retour, Bobillier-Chaumon, 2003).

Le rappel chronologique de ces travaux en matière de gestion des compétences montre clairement que la dimension collective demeure le parent pauvre de ce champ. C'est donc un premier obstacle que nous essayons de franchir en ayant conscience des écueils de l'exercice compte tenu du nombre limité de travaux sur le sujet.

La seconde ambition de cet article est de souligner le double rôle fondamental de la compétence collective: facteur de développement de compétences individuelles mais aussi ingrédient constitutif des compétences clés. En d'autres termes, nous essayons de démontrer, à la fois théoriquement mais aussi de façon empirique à partir de recherches menées en entreprises, comment la détention de compétences collectives rejaillit sur l'accroissement des compétences détenues par les salariés individuellement et

comment les compétences clés de l’entreprise résultent de la combinaison de compétences collectives détenues par plusieurs services ou au sein de divers départements de l’entreprise. Nous aurons alors justifié pleinement le choix de notre titre.

Mieux cerner le concept de compétence collective (CC) et ses liens avec les autres niveaux d’analyse de la compétence (individuelle et organisationnelle) sont les défis que nous tenons donc de relever. Dans cette perspective, nous cherchons tout d’abord, à partir de l’analyse de plusieurs définitions proposées de la CC, à identifier ses attributs essentiels avant d’examiner les sources individuelles et organisationnelles de création de CC et de décrire les principaux résultats attendus de la CC (Partie 1). Ces diverses contributions constituent les éléments d’une grille d’analyse que nous testons ensuite sur deux CC mises en œuvre au sein d’une PME, entreprise prestataire de services (Partie 2).

1 proposition d’une grille de lecture des CC

Nous présentons les caractéristiques essentielles de la CC en examinant dans une première partie les définitions du concept (§1.1.) et ses principaux attributs (§1.2.). Ensuite, nous nous intéressons au management des CC en portant notre attention sur les sources potentielles de création de CC (§2.1.) et sur les résultats attendus d’une meilleure gestion des CC (§2.2.).

1.2 Les caractéristiques de la CC

1.2.1 Définitions

Nous avons collecté un ensemble de définitions proposées par plusieurs auteurs en référence à la compétence collective (cf. tableau 1) appartenant à des disciplines différentes et sans chercher à établir des éventuelles filiations entre ces mêmes définitions. Notre ambition, à ce stade, est d’examiner la sensibilité de chaque auteur à l’égard de la CC en pointant notamment sur quels éléments chacun met l’accent.

Tableau 1 - Les définitions de la CC

Auteurs	Définitions
De Montmollin (1984)	Sans tomber dans le mythe du “travailleur collectif”, on peut faire l’hypothèse d’une compétence collective, et de sa genèse, lorsqu’au sein d’une équipe les informations s’échangent, les représentations s’uniformisent, les savoir-faire s’articulent, les raisonnements et les stratégies s’élaborent en commun. Cette compétence collective ne supprime bien entendu pas, mais suppose au contraire des compétences individuelles complémentaires.
Nordhaug (1996)	Les compétences collectives sont “composées des connaissances, de capacités et du code génétique d’une équipe”.
Wittorski (1997)	Démarche collective et coopérative de résolution de problèmes par l’analyse critique du travail.
Dejoux (1998)	
	Ensemble des compétences individuelles des participants d’un groupe plus une composante indéfinissable, propre au groupe, issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci.
Dubois et Retour (1999)	Capacité d’un collectif d’individus au travail à inventer en permanence son organisation bien au-delà de la seule déclinaison d’un schéma d’ensemble formalisé par les règles organisationnelles.
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.

Tableau 1 - Les définitions de la CC (à suivre)

Dupuich-Rabasse (2000)	Une combinatoire de savoirs différenciés mis en œuvre, afin d'atteindre un objectif commun dont les acteurs en entreprise ont des représentations mentales communes et de résoudre ensemble les problèmes.
Guilhon et Trépo (2000)	Ensemble de connaissances (appries et formalisées) et de savoirs (tacites et explicites) engagé dans un processus de production, agissant dans une organisation. La CC est composée des produits de l'interaction des individus de même métier ou de métier différents. Elle est le résultat de la rencontre entre l'organisation et l'environnement au travers de l'interprétation qui crée et définit un langage et un mode de coordination entre les personnes.
Amherdt et al (2000)	Ensemble des savoir-agir qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources.
Bataille (2001)	Capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls.
Michaux (2003)	Savoirs et savoir-faire tacites (partagés et complémentaires) ou encore d'échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la "capacité répétée et reconnue" d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou construire des solutions.

La lecture attentive des différentes contributions dont sont issues ces définitions met en lumière que la compétence collective revêt deux acceptions différentes et complémentaires parmi ce panel d'auteurs.

La première fait clairement référence à un savoir-faire opérationnel propre à un groupe et lui permettant de réaliser une performance hors de portée d'un individu seul ou supérieure à la seule addition des compétences individuelles (par exemple dans les contributions de Nordhaug, Pemartin, Amherdt et al, Bataille, Michaux). Ces compétences se développent le plus souvent au sein de collectifs de travail, pérennes ou temporaires. Nous y reviendrons ultérieurement dans la suite de ce texte.

La seconde acception renvoie au constat que les personnes travaillant au sein de groupes ou échangeant avec d'autres personnes proches de leurs activités professionnelles lors de l'exercice même de leurs travaux ou lors de réunions formelles ou informelles vont créer une compétence collective dont la traduction opérationnelle se concrétisera lors d'actions menées individuellement (cf. les travaux de Montmollin, Wittorski, Dubois et

Retour, Guilhon et Trépo).

Il est important et fondamental de noter que dans les deux cas, la CC transcende la compétence individuelle. Ces mêmes définitions sont intéressantes à étudier car leurs formulations variées contiennent explicitement et implicitement parfois plusieurs attributs de la CC.

1.1.2 Les attributs de la CC

Nous distinguons ici quatre attributs essentiels constitutifs de la compétence collective - le référentiel commun, le langage partagé, la mémoire collective, et enfin l'engagement subjectif - en ayant à l'esprit que les frontières entre les attributs, les sources et les résultats attendus de la CC (les deux derniers points seront abordés ultérieurement) sont parfois délicates à tracer et peuvent être questionnées.

Le référentiel commun

Comme le souligne Leplat (2000), l'action collective, qui exige la coordination des activités individuelles, nécessite que les membres

du groupe disposent d'une représentation de référence dite référentiel commun. Ce référentiel ou représentations uniformisées (de Montmollin, 1984) s'élabore en fonction des informations détenues par les membres du collectif (Troussier, 1990). 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 est donc éphémère et transitoire (De Terssac et Chabaud, 1990); il est ensuite élaboré en commun par ceux qui sont impliqués dans la préparation et la réalisation de l'action. 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 pour reprendre une expression de M.C. Combes inspirée de Thevenot 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).

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" particulier, propres à cette équipe, permettant de "converser à mi-mots, 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. C'est aussi une base d'économie des coûts de transaction.

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.

L'engagement subjectif

Plusieurs définitions présentées dans le tableau 1 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), ... -. 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). 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 plusieurs attributs caractéristiques de la CC, il convient maintenant d'analyser le management des CC (1.2) en réfléchissant aux éléments individuels, et organisationnels permettant de créer et de développer des CC (1.2.1) et en présentant ensuite les résultats attendus de celles-ci (1.2.2).

1.2 Le management des compétences collectives

1.2.1 Les sources de création de CC

L'analyse montre que les sources de création de CC sont nombreuses et variées. Les contributions rassemblées dans le tableau 1 indiquent plusieurs leviers d'action en la matière. Nous examinons ici successivement les éléments propres aux personnes (le capital des compétences individuelles, les interactions affectives et informelles, la coopération) avant d'examiner les facteurs organisationnels (le choix de la composition des collectifs de travail, les interactions formelles, le style de management et les leviers d'action propres à la gestion des ressources humaines).

1.2.1.1 Les éléments propres aux personnes

Le capital des compétences individuelles

En premier lieu, - faut-il le rappeler? - les CC dépendent des compétences individuelles détenues par chacun des salariés formant le groupe ou le collectif considéré. Cette remarque n'est pas aussi triviale qu'il n'y paraît. Ainsi, dans une recherche sur le développement des CC qui s'appuie sur l'expérience d'une équipe de handball, Thierry Picq (2005) relate le propos suivant de Daniel Constantini, entraîneur de l'équipe de France: "Quand vous travaillez vos

séances d'entraînement, vous avez l'impression de développer les points forts de l'équipe. Mais en fait, vous développez les points forts des individus qui composent l'équipe (...). Un entraîneur qui a compris cela, fait avant tout de la gestion individuelle, et construit la force de son collectif sur les talents en présence, une fois qu'ils sont clairement identifiés et solidement affirmés". Plus le capital des compétences individuelles mobilisables est important, plus a priori il existe des opportunités de création et de développement des CC.

Les interactions affectives

A nouveau, l'analogie avec le sport permet d'éclairer le propos: "Comme dans les équipes sportives, le facteur "affectif" interviendra très fort, comme condition de la compétence collective: ce n'est que dans la mesure où les équipiers se sentiront à l'aise dans l'équipe, qu'ils auront plaisir à faire ensemble ce qu'ils font, qu'ils pourront valoriser un vécu commun, qu'ils développeront une image positive de leur groupe, que l'investissement dans une compétence collective sera forte" (Le Boterf, 1994). Le facteur affectif permet la constitution d'une communauté. Il convient cependant de trouver ici le juste équilibre car comme le souligne très justement Pemartin (1999), "trop de communauté peut, en effet, déboucher sur la certitude, sur la conviction que les manières de faire utilisées sont les seules possibles. Il faut de la dissonance dans un système pour qu'il évolue, mais qu'elle soit associée à des convergences représentatives pour ne pas provoquer l'éclatement".

Les relations informelles

Au-delà des CC issues des relations formelles au sein de ces structures, des constructions sociales s'établissent sur des engagements progressifs informels et coopératifs (Mc Grath, 1984) 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 CC 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).

La coopération

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, l'identité des objectifs, le sens donné aux actions et la convergence des mobiles des individus qui agissent ensemble (qui est beaucoup plus que la simple convergence des actes)" (Zarifian, 1995). Comme le souligne opportunément Le Boterf (1994), "ces pratiques de coopération n'excluent pas les tensions ni les conflits mais incluent la capacité collective de les traiter et de les considérer comme normaux". A ce stade, D. Pemartin attire notre attention sur le fait qu'une zone de recouvrement suffisante entre les objectifs de chaque salarié et ceux du groupe et de l'organisation doit exister. "Lorsqu'il n'y a pas d'articulation entre les divers projets des uns et des autres, la coopération est illusoire. Le savoir coopérer entretient des relations avec les caractéristiques de l'individu, mais il est plus souvent la traduction d'un vouloir-coopérer: il est alors la conséquence de l'existence d'intérêts communs, d'objectifs identiques,

suffisamment valorisés, entre les participants, pour générer des conduites orientées vers le même sens" (Pemartin, 1999). Cette remarque permet d'insister sur la distinction essentielle à nos yeux entre coordination et coopération, cette dernière s'appuyant sur une démarche volontaire des acteurs (Picq, Retour, 2001).

1.2.1.2 Les facteurs organisationnels

La composition des équipes ou des collectifs de travail.

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 !

Les interactions formelles

Avec les unités élémentaires de travail, les équipes à responsabilité élargie, les groupes projets, les structures en réseau, 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, responsabilisantes et impliquantes, s'appuyant délibérément sur la dynamique collective par la constitution de groupe à taille humaine, ouvre potentiellement la voie à l'émergence de nouvelles CC. On notera ici que les groupes à composition temporaire (équipe projet) auront par essence plus de difficultés à disposer du temps nécessaire pour faire émerger une CC. De plus, ces collectifs temporaires posent la question indirecte et délicate du transfert des CC d'un groupe à l'autre.

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? Daniel Constantini déclare à ce sujet: "On est en échec quand on a perdu sans exprimer totalement ce qu'on est capable de faire, et sans être capable de comprendre pourquoi on a perdu. On ne peut réussir qu'en se trompant et en analysant ses échecs. (...) L'erreur n'est pas grave, mais je vous demande de changer d'erreur à chaque fois" (in Picq, 2005).

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. Combes, 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 converser 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 collectif se doit d'avoir "une communauté directe d'objectif". Le management attribue un certain objectif à atteindre. Il 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.

Les leviers d'action propres à la GRH

La GRH a un rôle certain à jouer dans le développement de CC. Tout d'abord au moment des phases de recrutement, l'entreprise doit s'assurer que les candidats susceptibles d'intégrer l'entreprise partagent les valeurs collectives souhaitées par les dirigeants. Ensuite, lors des procédures d'évaluation des performances des salariés, les spécialistes des ressources humaines doivent être vigilants à mentionner formellement parmi les critères guidant les managers dans leurs appréciations, des éléments comme la coopération, l'échange d'informations, le transfert de savoir-faire, etc. Ensuite, les formules servant de base au calcul de la rémunération peuvent contenir explicitement des facteurs relatifs à la performance collective et même éliminer tout élément attaché à la performance individuelle renforçant ainsi le message d'une volonté de coopération entre les membres du personnel (Avenier, 2005). Mais c'est sans doute lors de l'élaboration d'actions de formation que les effets sur le développement de compétences collectives peuvent être les plus importants. Il y a tout d'abord les mécanismes attachés à la mise en œuvre d'organisations qualifiantes où doit se concrétiser la volonté de donner aux équipes les espaces d'autonomie et de prise d'initiatives, bases d'opportunités pour créer de nouvelles compétences. Ensuite, en s'inspirant des résultats des travaux de Wittorski (1997), des groupes d'analyse du travail tel que réalisé par les salariés sont là aussi des vecteurs potentiels de construction de nouvelles CC en privilégiant les situations de réflexion collective de travail (Le Boterf, 1994). A partir d'une recherche conduite au sein d'une PME québécoise par Wittorski, deux processus de production de compétence collective sont identifiés et rattachés aux travaux d'Argyris et Schön sur l'apprentissage organisationnel. Le premier est un "processus de partage de formes de pensée individuelle sur le travail dans le sens où il

s'agit de mettre à jour, d'explicitier non seulement les façons de faire le travail, mais aussi les façons de le voir". Il s'apparente à un apprentissage en simple boucle. Le second processus correspond à "l'élaboration d'une pensée collective nouvelle" issue de questionnements réciproques qui conduisent à de nouvelles façons de parler du travail et de le voir. L'auteur fait ici l'hypothèse d'un apprentissage en double boucle. Avec cette référence à l'apprentissage individuel et collectif, nous sommes à la limite entre source de création de CC et résultats attendus.

Avant d'examiner les résultats attendus de tous ces facteurs individuels et organisationnels, une dernière remarque s'impose: la CC ne se crée pas seulement au sein de structures formelles et informelles. La nature des interactions et des influences réciproques entre ces deux mondes participe, à sa façon, à l'émergence de la compétence collective. La configuration organisationnelle élaborée par les dirigeants interfère sur les marges de manœuvre laissées au fonctionnement informel. De manière réciproque, les relations informelles et la dynamique de groupe créées au fil du temps vont restreindre ou amplifier les contraintes et les zones de liberté laissées par la structure formelle. Ainsi, selon cette analyse, les CC ne s'élaborent pas uniquement dans le cadre de règles de contrôle ou autonomes (Reynaud, 1997) mais elles émergent également de l'interaction des structures et des acteurs.

1.2.2 Les résultats attendus

Le premier résultat attendu d'une gestion des CC est évidemment l'amélioration de la performance collective du groupe considéré. Une meilleure performance peut se traduire par une efficacité ou une efficacité accrue, une qualité supérieure, un élargissement du champ des actions conduites par le collectif, etc. En d'autres termes, une plus grande capacité à résoudre les problèmes rencontrés par l'entreprise et qui ne peuvent pas être traités individuellement. Ces savoir-faire résultent, nous l'avons vu précédemment, d'une combinaison harmonieuse de talents

individuels, d'éléments organisationnels, du style de management. Ils sont ancrés au sein de ces collectifs qu'ils s'agissent d'un service, d'un atelier, d'un bureau, d'une division, etc. Ces "capacités" collectives pour reprendre l'analyse de Javidan (1998) sont intra-groupes. Ces CC propres à un groupe vont rejaillir au plan individuel et à un méta-niveau collectif.

A un méta-niveau, la combinaison de capacités collectives peut engendrer des compétences inter-groupes, elles-mêmes à la base de compétences clés, caractéristiques de compétences organisationnelles (Javidan, 1998). Ainsi, un département marketing peut avoir développé en son sein une capacité parfaitement maîtrisée à détecter rapidement les évolutions comportementales des consommateurs de l'entreprise. De son côté, le département production est reconnu pour être particulièrement réactif lorsque des modifications sont à apporter sur telle ou telle composante d'un produit. Ces deux capacités intra-services peuvent se transformer en une compétence inter-service si entre les deux services, une culture de communication et d'échange a permis de construire une très bonne qualité de dialogue et un climat de confiance à la base de traductions concrètes et rapides des nouvelles attentes des consommateurs.

Combinées à d'autres compétences ou capacités partagées par l'ensemble de l'entreprise, il peut en résulter la détention d'une ou de plusieurs compétences-clés. Nous considérons que la gestion des CC concerne les compétences intra et inter-groupes.

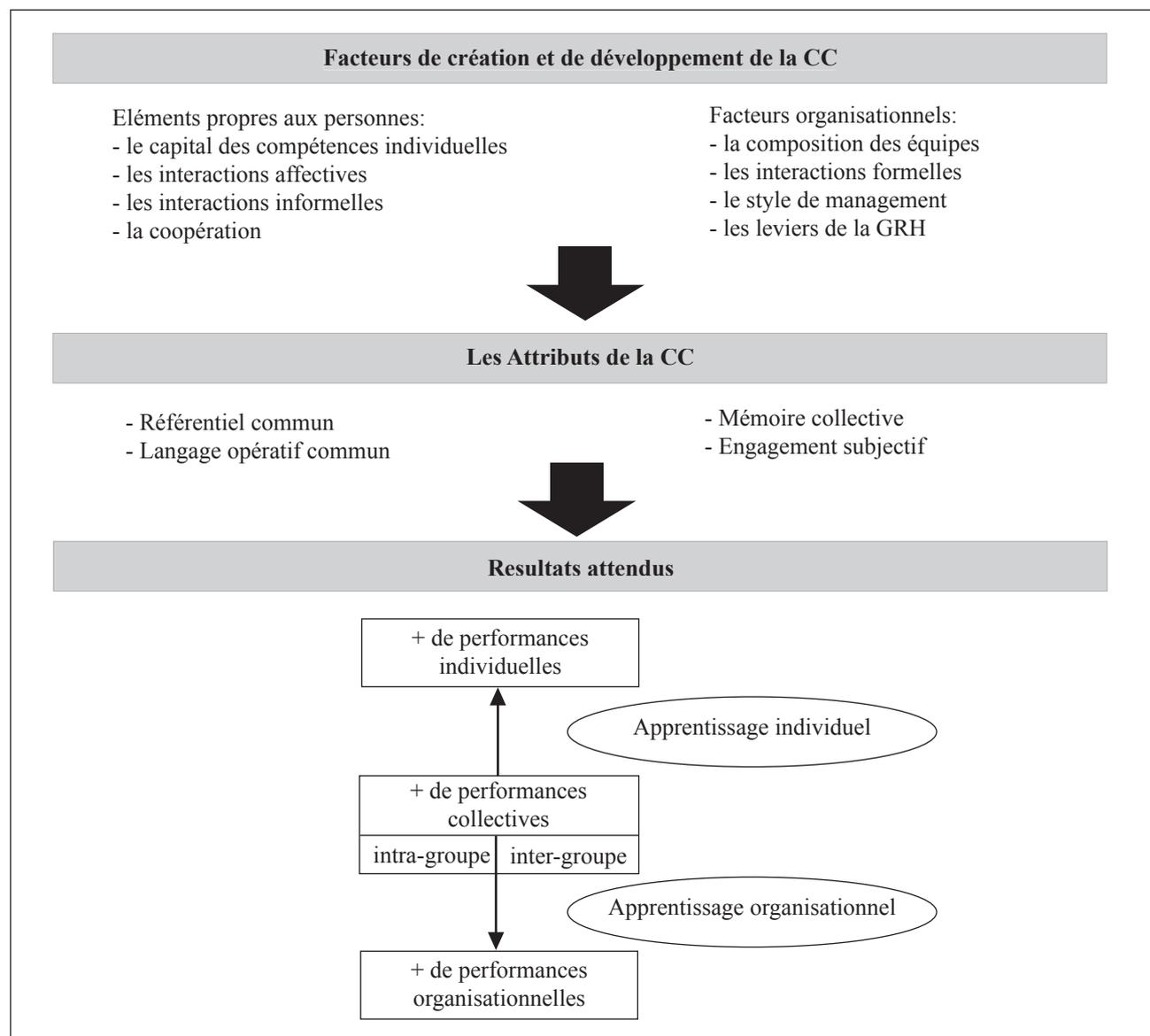
Au plan individuel, le développement de CC peut conduire à des apprentissages individuels traduisant l'acquisition de nouvelles compétences propres à chaque salarié comme Dubois et Retour (1999) l'ont démontré au sein d'une entreprise de la plasturgie dont l'organisation du travail varie (journée, 2X8, 3x8, et équipe de fin de semaine – FDS -). L'encadrement fonctionnel, hiérarchique et technique est réduit la nuit ou en FDS. Face aux contraintes organisationnelles,

le fonctionnement réel des équipes en 3x8 ou en FDS pour respecter les critères de qualité imposés par l'entreprise conduit à des apprentissages localement très variés et très riches. Ainsi, pour les connaissances simples des défauts, les opérateurs en organisation plus rigide (de jour) identifient 50% des défauts alors qu'en organisation plus souple (nuit et FDS), les opérateurs connaissent 67,85% des défauts. En ce qui concerne les connaissances relatives à la compréhension de l'émergence des défauts,

l'écart est encore plus net: 20,35 vs 54,82%, de même que pour les récupérations de défaut: 7,14 vs 32,86% ou encore pour les dérives des paramètres de réglage: 26 vs 43% (Dubois, Retour, 1999).

Les développements présentés dans cette première partie (schématisés dans la figure 1) constituent la grille d'analyse à partir de laquelle nous allons étudier maintenant deux CC au sein d'une PME française: ACAT.

Figure 1 - Les facteurs de création et de développement, les attributs et et résultats attendus de la CC



2 étude de deux CC: le cas de l'entreprise ACAT

Il s'agit à présent d'appliquer notre grille d'analyse afin d'étudier deux CC mises en œuvre au sein de l'entreprise Acat. Après avoir présenté l'entreprise Acat (§2.1), nous exposerons notre méthodologie (§2.2). Les deux dernières parties de ce chapitre seront consacrées à l'analyse de deux CC, une intra-groupe (§2.3) et l'autre inter-groupe (§2.4).

2.1 Présentation de l'entreprise Acat

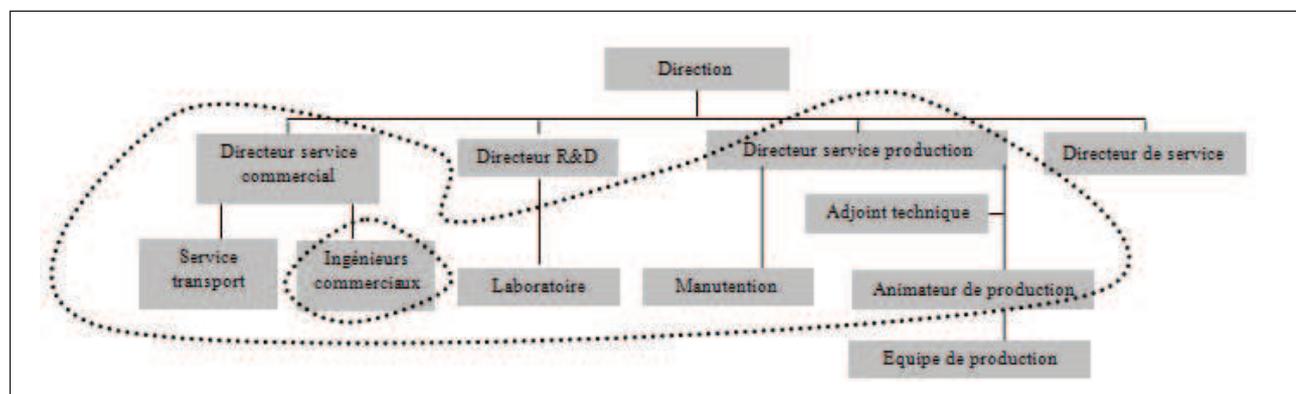
Créée en 1978 par trois ingénieurs, Acat est une PME française d'une centaine de personnes, établie dans le nord-ouest de la France. Il s'agit d'une entreprise prestataire de service qui dépend de la convention collective de la chimie. D'envergure internationale, Acat possède plusieurs filiales à l'étranger (Arabie Saoudite, Italie, Etats-Unis, ...) et en France.

Acat intervient sur le marché du recyclage de catalyseurs. Le marché européen se partage entre trois prestataires de service. Avec environ 50% des parts de marché en 2005, Acat est leader sur son marché. Ses clients sont, par ordre d'importance, des raffineurs, des industriels de la pétrochimie, de la chimie et des fabricants de catalyseurs. Profitant de la stratégie d'externalisation de certaines opérations adoptée par les raffineurs, Acat a élargi son offre. L'entreprise propose ainsi plusieurs traitements intervenant à différents moments du cycle de vie d'un catalyseur.

Pour être actifs, les catalyseurs nécessitent un traitement préalable. Certains catalyseurs neufs ou régénérés ne sont actifs que dans la mesure où les métaux qu'ils contiennent ont été transformés. Dans ce cas, Acat propose la présulfuration hors site et le préconditionnement. Ensuite, après une période d'utilisation, les catalyseurs doivent, pour retrouver leurs propriétés intrinsèques, être régénérés. Le traitement élaboré par Acat est la régénération hors site. Régénérer un catalyseur consiste à lui restituer par traitement thermique ses qualités intrinsèques: élimination du soufre et du carbone contenus, recouvrement de la surface spécifique, sans altérer les caractéristiques mécaniques indispensables pour envisager sa réutilisation. Après quelques cycles d'utilisation, les catalyseurs doivent être détruits parce qu'ils ont perdu leurs propriétés physiques ou sont pollués par des métaux non extractibles. Acat assure le transfert des catalyseurs usés et des déchets industriels contenant des métaux valorisables vers les sociétés appropriées. Enfin Acat, en partenariat avec sa filiale française, propose l'activité de Reactor Management Services (RMS) qui regroupe l'ensemble des activités de supervision d'arrêts de réacteurs, de mise à disposition d'expertise ou de coordination d'activités pendant l'arrêt de réacteurs, en raffinerie ou en site pétrochimique.

L'entreprise compte sept services: commercial, financier, industriel, ressources humaines, recherche et développement, environnement et production (cf. figure 2: organigramme simplifié).

Figure 2 - L'organigramme simplifié d'Acat



L'analyse des compétences collectives mobilisées a porté sur deux groupes symbolisés dans l'organigramme par des pointillés: 1) "le groupe des ingénieurs commerciaux" (CC intra-service) et 2) "le groupe processus Réaliser" comprenant l'ensemble des services composant le processus (CC inter-service) à savoir, commercial, transport, laboratoire et production.

2.2 Méthodologie

Notre méthodologie repose sur quatre techniques de recueil des données: une étude documentaire, une observation participante, une observation passive et des entretiens semi-directifs.

2.2.1 L'étude documentaire

L'étude documentaire a porté sur la lecture et l'analyse des fiches de fonction, des procédures qualité et le Manuel d'Assurance Qualité (MAQ) permettant de mieux cerner l'aspect formel du travail du processus "Réaliser" et des ingénieurs commerciaux. Elle intègre aussi des comptes-rendus de réunions et notamment celles concernant le traitement des réclamations clients.

2.2.2 Observation participante

Une observation participante (Atkinson and Hammersley, 1994) s'est déroulée entre octobre 2001 et septembre 2003 à partir du service Qualité où l'une de nous occupait un poste à mi-temps. Notre profil s'apparente à celui du "participant observateur" (Baumard et al, 1999): les membres de l'entreprise savent que nous effectuons une recherche doctorale tout en assumant un rôle au sein de l'organisation. Nous avons participé à la description du processus "Réaliser" lors du passage à la version 2000 de la Norme ISO 9001 en décembre 2002. Cette observation participante a permis de mieux comprendre les différents éléments du processus, d'identifier les intérêts des acteurs qui y prennent part et de cerner le processus de compétence collective.

2.2.3 Observation passive

Cependant, en tant que membre du service qualité, nous n'avons pas accès à toutes les étapes du processus. C'est pourquoi nous avons décidé d'effectuer également une observation passive (Wacheux, 1996). Dans cette perspective, nous avons suivi le déroulement de deux demandes clients. L'observation passive n'a pas été évidente à mener essentiellement du fait de la simultanéité des actions des différents services impliqués dans le processus. Nous avons pu cependant assister aux réunions de préparation et de suivi de la demande client (3 réunions de 2 heures) et suivre le déroulement du processus. Nous avons centré nos observations sur les interactions entre les membres du groupe (Mc Grath, 1999). En situation d'observation nous avons noté rapidement sur un carnet les interactions en précisant les personnes concernées, ce qu'elles disaient, le contexte afin d'avoir des points de repère. Il s'agissait d'appréhender le fonctionnement réel du processus et de comprendre les mécanismes de la compétence collective. Grâce à toutes ces observations, nous avons pu repérer les acteurs pertinents pour la réalisation d'une demande client.

2.2.4 Entretiens semi-directifs

A partir de cette base, nous avons effectué des entretiens semi-directifs entre le mois de mars et d'avril 2004 auprès de 16 personnes appartenant aux différents services impliqués dans le processus. D'une durée moyenne d'une heure trente, ils ont été intégralement enregistrés, retranscrits et codés. Notre objectif était de comprendre le processus de la compétence collective au sein des deux groupes étudiés.

Ces éléments méthodologiques à l'esprit, nous présentons maintenant les analyses de la compétence collective (CC) intra-groupe (§2.3) avant d'examiner la CC inter-groupe (§2.4).

2.3 Compétence collective intra-groupe (les ingénieurs commerciaux): comprendre, répondre et formuler une demande client

Le métier réalisé par Acat suppose une bonne compréhension du besoin des clients. Le groupe des ingénieurs commerciaux a développé cette capacité collective reconnue par l'entreprise. Il s'agit ici d'une capacité collective intra-groupe: l'ensemble des ingénieurs commerciaux appartiennent au même service commercial. Après avoir présenté en quoi consiste cette compétence collective (§2.3.1), nous proposons une analyse de ses attributs et de ses sources (§2.3.2).

2.3.1 Comprendre, formuler et répondre aux besoins des clients

Les ingénieurs commerciaux se trouvant à l'interface entre les clients et les services d'Acat, leur mission consiste notamment à comprendre les besoins d'un client, à proposer des réponses et à les traduire afin que ceux-ci puissent être transmis au client et réalisés par l'entreprise. Cette mission comporte plusieurs tâches qu'il convient de présenter. Tout d'abord, une fois la commande d'un client reçue par l'entreprise, l'ingénieur commercial effectue une revue de contrat. Cette revue a pour but de s'assurer que les besoins du client ont été clairement identifiés et qu'Acat a mis en place les moyens nécessaires à leur satisfaction. Concernant cet aspect, l'ingénieur commercial vérifie en particulier les points suivants: les délais de transport et de production, l'organisation de la logistique, les conditions d'Hygiène Sécurité Environnement (HSE) et enfin le packaging. Le récapitulatif de la commande est ensuite envoyé au client. Si ce dernier en accepte les termes, le processus est déclenché en interne.

Ensuite, l'ingénieur commercial rédige la Feuille de Réalisation de Commande (FRC). Ce document comporte l'ensemble des termes d'une prestation de service fournie par Acat à un client extérieur:

- les données générales relatives au client (nom et adresse de la société, nom et adresse des contacts commerciaux, techniques, logistiques);
- les spécifications du produit fini (taux de carbone/

soufre, surface spécifique...), les informations concernant le conditionnement, la logistique, les demandes d'analyses spécifiques;

- la période dans laquelle doit être exécutée la commande, le délai de livraison;
- les éléments de facturation.

La FRC est ensuite envoyée aux autres services intervenant dans le traitement de la commande client: la production, le laboratoire, le transport, la comptabilité. L'ingénieur commercial est responsable de la mise à jour de la FRC en cas de modification de l'un des termes. Ces modifications résultent de changement des exigences clients et/ou de la mise en exergue par les utilisateurs de manques ou d'erreurs.

La mission des ingénieurs commerciaux s'avère délicate à mener. En effet, du fait des spécificités du métier d'Acat, la formulation du besoin d'un client n'est pas toujours évidente. Les ingénieurs commerciaux doivent alors être capables de savoir ce que souhaite réellement le client tout en détenant parfois des informations incomplètes.

“Après avoir envoyé l'offre au client, on a reçu une commande qui disait: “on accepte votre offre pour un montant de...”. Mais il n'y avait pas de descriptif, aucune mention... Donc comme j'avais proposé plein d'options, je ne savais pas ce qu'il avait choisi. Je n'avais aucune information... J'ai reçu une commande non détaillée mais avec un chiffre. Donc la première chose que j'ai faite c'est de téléphoner aux gens avec qui j'avais eu des contacts en disant: “je vous remercie pour la commande. Je vois qu'on va vous offrir nos services, mais est-ce que vous pouvez nous aider à comprendre ce qu'il y a comme prestations à offrir. Pendant 2 ou 3 mois j'ai essayé de clarifier tous les points avec les personnes avec qui j'avais eu des contacts. Il y a des points qui ont été clarifiés rapidement et d'autres questions ont été clarifiées pratiquement à la dernière minute”.

Entretien avec Thierry

“Ensuite après la commande tu as la revue de contrat parce que parfois les commandes sont passées oralement ou sont griffonnées sur un bout de papier”.

Entretien avec Luc

Matériau 1 – entretiens avec Thierry et Luc, ingénieurs commerciaux

Plusieurs explications peuvent être avancées au regard de cette observation: le détachement du client, l'oubli ou le refus de transmettre certaines informations. Le client n'apportant pas tous les éléments nécessaires, le besoin d'un client peut être retranscrit de façon incomplète. Face à ces difficultés, les ingénieurs commerciaux ont développé un savoir-faire collectif au niveau de la traduction des besoins d'un client.

“Donc c'est là où il faut savoir faire jouer tout notre savoir-faire et notre connaissance du client pour essayer de faire exprimer au client ses exigences cachées”.

Matériau 2 – entretien avec Luc, ingénieur commercial

Des outils ont aussi été mis en place afin de s'assurer que l'ensemble des besoins clients a bien été exprimé. Une procédure qualité indique les grandes lignes à suivre lors d'une commande d'un client. De même, une revue de contrat est réalisée sur la base d'un document nommé l'ARC (Accusé de Réception de Commande). Ce document envoyé au client reprend tous les points de la commande et permet de s'assurer que celle-ci a été bien comprise. De plus, les ingénieurs commerciaux travaillent actuellement à la mise en place d'une liste répertoriant les points à demander aux clients.

“Pour ce faire on émet un Accusé de Réception de Commande qui va rappeler non seulement les exigences exprimées du client mais aussi les points importants de l'offre notamment les spécifications techniques, le packaging, le timing, de façon à ce que le client soit mis face à la commande dans tous ses détails. La revue de contrat, donc l'ARC, sert aussi à réfuter certains points de la commande que l'on juge illogiques ou contradictoires ou absurdes. Parfois lorsqu'on émet une ARC le client peut nous dire: “Ah oui effectivement il ne faut pas utiliser de big bag, je me suis trompé, le produit est dangereux. On part du principe que lorsqu'on a émis l'ARC et que le client ne fait pas d'objection par rapport aux termes que l'on a mis sous ses yeux, on considère les termes comme acceptés de part et d'autre”.

Matériau 3 – entretien avec Luc, ingénieur commercial

La compétence collective ainsi détenue par les ingénieurs commerciaux concerne la compréhension du besoin d'un client et son expression formalisée à l'intention des clients (ARC) et des services internes à l'entreprise (Feuille de Réalisation de Commande - FRC). Cette capacité collective, détenue par l'ensemble des ingénieurs commerciaux, trouve sa traduction non seulement au niveau d'actions menées individuellement, mais aussi lors d'actions menées collectivement.

“Les autres [ingénieurs commerciaux] vendent tous les services mais plutôt orientés vers les raffineurs. Ils s'aident des compétences supports. On s'aide mutuellement afin de profiter des compétences de chacun”.

Matériau 4 – entretien avec Valérie, ingénieur commercial

La compétence collective mobilisée par les ingénieurs commerciaux ayant été mise en exergue, il s'agit à présent d'en analyser ses attributs et ses sources à l'aide de la grille proposée dans la première partie de ce chapitre.

2.3.2 Interprétation

2.3.2.1 Les attributs de la compétence collective

Référentiel opératif commun: une représentation commune des tâches à effectuer

L'ensemble des ingénieurs commerciaux a une représentation commune des tâches à effectuer et de leur enchaînement au niveau de la gestion d'une demande d'un client. Cette représentation commune opérative est élaborée collectivement par les ingénieurs commerciaux qui confrontent leur représentation individuelle de la gestion d'une demande client. Nous avons déjà mentionné qu'un ingénieur commercial travaille à l'élaboration d'une liste comprenant les éléments à demander impérativement au client. Dans cette perspective, il s'appuie

sur les membres de son service afin d'avoir un document pertinent et représentatif des pratiques. Il s'agit d'expliciter les pratiques tacites des ingénieurs commerciaux en matière de revue de contrat .

Langage opératif commun

Les ingénieurs commerciaux détiennent un langage commun difficile à appréhender de prime abord comme nous l'avons directement observé. Ce langage comprend la référence à certains clients, aux numéros des affaires et des contrats... Un ensemble de termes techniques entoure la réalisation de leurs missions.

Une mémoire collective: la transmission de savoir individuel

L'expérience accumulée par les ingénieurs commerciaux de façon individuelle peut être transmise aux autres membres du groupe commercial. Par exemple, à l'occasion d'une nouvelle demande d'un client, la mémoire collective de l'équipe s'est enrichie. Cette demande inédite impliquait le développement d'un nouveau procédé de fabrication et donc, une gestion adaptée de la demande du client. Voici comment cette gestion détenue par un ingénieur commercial a été transmise aux autres membres du groupe.

“[...] C'est vrai que c'est moi qui ai pris en charge les 1ères campagnes de XXX parce que c'est tombé que c'était mes clients. Donc naturellement je me suis occupé des 1ères, et quand les suivantes sont arrivées, j'ai continué à les suivre. Ce n'est pas vraiment les gérer, parce que les différents ingénieurs commerciaux en charge de leur affaire ont gardé leur affaire, mais on m'a demandé de mettre un peu d'expertise dedans. Par exemple comment faire un bilan poids, ou faire attention au plan de chargement parce qu'avec le procédé XXX, on augmente le poids. Par exemple quand le client veut qu'on lui traite 100 kg, est-ce qu'il veut qu'on lui traite 100 kg et qu'on lui retourne 117? Ou est-ce qu'il veut qu'on traite 93 et qu'on lui retourne 100? Il peut y avoir des confusions de ce type. Donc tu as besoin d'avoir le plan de chargement pour recalculer et retomber sur tes pattes.

- Et pour la campagne gérée par Luc?

- Je suis intervenu un petit peu, mais c'est une campagne que l'on a faite plusieurs fois et les réflexes commencent à rentrer. Donc c'est Luc qui a redemandé des précisions au client sur le volume qu'il voulait exactement. Pour l'instant j'ai encore un impact au niveau des rapports. Mais cet impact va évidemment aller en décroissant. Quand tout le monde saura comment on exprime un bilan de XXX et ce qu'il contient parce que ce n'est pas encore très clair. Ce sera un chantier fini pour moi et ce sera une connaissance que tout le monde aura dans le service. Là c'est la mise en place d'un nouveau service, après quand chacun maîtrise ce nouveau service, je n'aurais plus d'implication particulière”.

Matériau 5 – entretien avec Séverine, ingénieur commercial

L'engagement subjectif

L'engagement subjectif des ingénieurs commerciaux est réel. Ils se sentent responsables de la gestion de leur affaire. Ainsi chaque ingénieur commercial se sent responsable vis-à-vis de ses propres clients.

“Les affaires ici sont quand même attribuées nominativement, chaque ingénieur commercial est responsable de son portefeuille de client et c'est lui qui prend la décision du traitement et de l'information au client. Ce n'est pas comme si c'était mis tout dans le même panier et puis tu prends une affaire au hasard. Là sur la FRC c'est clairement indiqué quel est l'ingénieur commercial et il en est responsable”.

Matériau 6 – entretien avec Valérie, ingénieur commercial

Lors d'aléas, les ingénieurs commerciaux s'engagent subjectivement afin de résoudre la situation. L'exemple de la gestion par un ingénieur commercial d'un retard risquant de nuire à une affaire d'un de ses collègues illustre ce propos.

“J'ai fait ressentir au client que le fait de décaler l'arrivée du camion pouvait décaler d'autant le traitement et même plus si jamais cela coïncidait avec l'autre affaire que l'on traitait en même temps. Les deux affaires nécessitaient les mêmes unités, donc je pouvais avoir des conflits et ces

conflits je dois les gérer...le retard qu'il y avait sur la campagne ne devait pas se répercuter sur l'affaire gérée par Luc. Donc j'ai fait sentir au client que le retard qu'il avait pouvait être plus grand sur le retour. Finalement, ici tout c'est bien terminé. Pour résoudre ce problème, j'en ai parlé avec la production qui gérait l'affaire de turnaround de Luc".

Matériau 7 – entretien avec Thierry, ingénieur commercial

Examinons maintenant quelles sont les principales sources de création de CC mobilisées chez Acat au sein du service commercial.

2.3.2.1 Les sources de création de CC

Capital de Compétences individuelles et composition du service commercial

Le groupe des commerciaux est composé des cinq ingénieurs commerciaux sous la responsabilité d'un directeur commercial. Les ingénieurs commerciaux - de formation initiale: ingénieurs, docteurs en chimie ou encore géologues -, se répartissent par compétences et par zone géographique. Il existe deux sortes de compétences génériques:

- une compétence de "base" commerciale. Il s'agit ici de vendre la régénération et la présulfuration à des raffineurs;
- une compétence "spécifique" qui englobe la connaissance d'un procédé particulier (préconditionnement), de grands groupes, de services particuliers comme le RMS et la destruction de catalyseurs...

Interaction et coopération

Lors de la passation d'une commande, les ingénieurs commerciaux se doivent de signaler celle-ci au directeur commercial. A cette occasion les prix sont discutés. Si les interactions entre ingénieurs commerciaux et directeur commercial sont prévues, les interactions entre ingénieurs commerciaux ne le sont pas. Cependant, un ingénieur commercial mobilise informellement l'un des ses collègues

lorsqu'il rencontre un problème spécifique sur une demande client.

"Par exemple pour une opération client si tu vois que tu peux recycler du catalyseur, nous pouvons nous appuyer sur Herbert. On pourra lui demander qu'elle est la meilleure voie de recyclage pour ce catalyseur, qui n'est pas forcément ce recycleur-là, ce sera peut-être un autre recycleur. En fonction du produit, on sélectionne l'endroit le plus adapté pour recycler".

Matériau 8 – entretien avec Valérie, ingénieur commercial

Style de management et leviers de GRH

Le directeur commercial tend à favoriser la professionnalisation de ses subordonnés. Il privilégie la discussion en fixant quelques cadres. Les ingénieurs commerciaux sont chacun responsables d'un portefeuille de clients. La gestion des ressources humaines est individuelle et vise à développer les compétences individuelles des membres du service. Les ingénieurs commerciaux touchent des primes sur les affaires qu'ils remportent. Ce système de rémunération crée quelques conflits au sein du groupe lorsque deux affaires se superposent.

"Dernièrement il y a eu un problème sur du produit ZZZ. On devait l'imprégner sur l'unité H et on le séchait en régénération. Les commerciaux n'étaient pas d'accord parce que pendant que l'on séchait du produit en régénération, on ne régénèrait pas de produit. Il y a eu un petit conflit, des accrochages [...]. Oui, mais il y a une histoire de chiffres. Si tu sèches ton produit pendant 10 jours, tu ne régénères pas ton produit. Donc tu perds de l'argent, parce que ça ne rapporte pas grand-chose, le séchage, c'est compris dans le traitement que l'on propose au client. La régénération c'est quand même la vache à lait de l'entreprise. C'est la poule aux œufs d'or !"

Matériau 9 – entretien avec Thibault, adjoint technique directeur du service production

Tableau 2 - Les attributs et sources de CC groupe des ingénieurs commerciaux

Attributs de la CC	Référentiel commun	Représentation commune des tâches et de leur enchaînement
	Langage opératif commun	Abréviation / noms des contrats...
	Mémoire collective	Détention de savoir, savoir-faire et savoir interpréter communs issus de l'interaction entre les membres
	Engagement subjectif	Les membres du groupe se sentent responsables uniquement de leur propre action Les membres du groupe peuvent s'engager pour résoudre des dysfonctionnements imprévus
Sources de CC	Capital de compétences individuelles	Ingénieurs commerciaux de formation supérieure (minimum bac +5)
	Composition du groupe des ingénieurs commerciaux	Les ingénieurs commerciaux sont répartis en fonction des zones géographiques et des compétences. Les membres du groupe détiennent des compétences individuelles complémentaires
	Interaction formelle	Uniquement entre ingénieurs commerciaux et directeur
	Interaction informelle et coopération	Echanges d'expertises
	Style de management	Participatif
	Levier GRH	Individualisation créant parfois des tensions, limitée néanmoins par un intéressement collectif

Le tableau 2 synthétise les analyses précédentes.

La compétence collective mobilisée par le groupe des ingénieurs commerciaux ayant été analysée, il s'agit à présent de s'intéresser à celle détenue par les membres du processus.

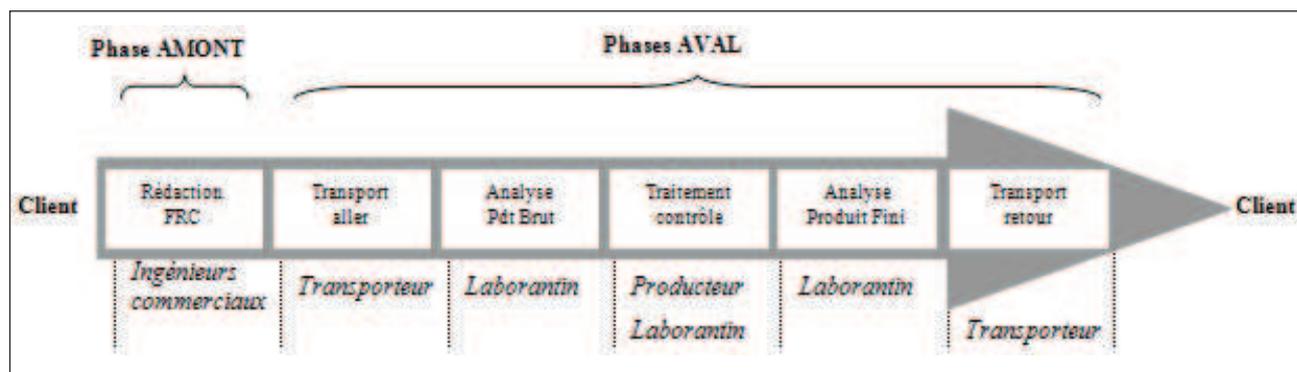
2.4 Compétence collective inter-groupe

La compétence collective ici étudiée concerne l'ensemble des membres intervenants dans le processus "Réaliser" à savoir, les ingénieurs commerciaux (6), les transporteurs (2), l'encadrement de production (2) et les membres du laboratoire (4). Les membres du processus qui sont en situation d'interdépendance réalisent une mission particulière (§2.4.1). Pour mener à bien celle-ci, ils vont mobiliser une compétence collective (§2.4.2).

2.4.1 Réaliser une demande client: une situation d'interdépendance

Depuis juin 2003, l'entreprise Acat est certifiée ISO 9001 version 2000. Alors que la précédente version de la norme ISO était centrée sur le produit lui-même, la norme ISO 9001 version 2000 porte essentiellement sur les processus permettant de réaliser un service ou un produit. Cette norme conduit les organisations à décrire leur fonctionnement sous la forme de processus. Le document reprenant l'ensemble des processus est nommé la "cartographie des processus". Les activités d'Acat ont ainsi été décomposées en neuf processus: deux en management, six en support et un en réalisation. Nous avons choisi de nous intéresser au processus de réalisation. Ce processus, transversal à l'organisation, fait intervenir plusieurs services: commercial, production, transport et laboratoire. Il décrit la façon dont l'entreprise traite une demande client. La figure suivante (cf. figure 3) représente de façon schématique ce processus.

Figure 3 - description simplifiée du processus Réaliser



Pour traiter la demande d'un client particulier, les salariés d'Acat effectuent non seulement des tâches de façon séquentielle, mais sont aussi dans une situation d'interdépendance. Si la figure 2.2. présente de façon simplifiée le processus d'Acat, il est nécessaire de décrire plus en détail celui-ci. Ce processus comporte plusieurs étapes: la commande d'un client, le transport aller du produit, l'échantillonnage et l'analyse du produit reçu, le traitement industriel du produit, l'analyse du produit sortant et le transport retour du produit. Les membres du processus interviennent au sein de ces différentes étapes.

1) La commande d'un client. Nous ne revenons pas ici sur cette première étape décrite dans la partie précédente (cf. §2.3.1.).

2) Le transport du produit. Outre l'organisation de la logistique, le service transport s'assure des dates d'arrivée et de départ de la marchandise et de la réception des camions. Les membres du service renseignent le planning de transport, document transmis aux membres du service production et du service laboratoire. Acat dispose aussi d'un service douane, en charge du dédouanement si nécessaire.

3) L'échantillonnage et l'analyse du produit reçu. Lorsque le produit arrive sur le site de production, les responsables de l'échantillonnage constituent l'"échantillon arrivage". A partir de l'analyse de ce dernier, la chimiste émet un bulletin d'analyse pour l'ingénieur commercial

et les membres du service production. L'expertise précise non seulement la qualité du produit et son aptitude à être traité ou non – il s'agit de la "libération du produit". Si le produit est libéré, le processus de traitement poursuit son cours. Dans le cas contraire, le laboratoire suspend le processus et avertit l'ingénieur commercial qui prend alors contact avec le client pour décider de la suite à donner.

4) Le traitement en production du produit. En amont du traitement industriel, l'encadrement de production assure la préparation de la campagne. L'adjoint technique prépare, à partir des données de la feuille de réalisation d'une commande (FRC) et des analyses transmises par le service laboratoire, les instructions de production. Les animateurs de production éditent les documents nécessaires et s'assurent que les opérateurs ont bien compris les instructions de production. Ce sont alors les opérateurs qui réalisent le traitement industriel. En cours de campagne, les opérateurs du contrôle continu, sous la responsabilité du service laboratoire, assurent le contrôle qualité du produit. Ces analyses sont essentiellement utiles aux membres du service production qui ajustent les paramètres de marche des unités de production. Une fois le traitement industriel achevé, les animateurs de production transmettent la liste de colissage au service transport, laboratoire et commercial. Cette liste recense l'ensemble des produits traités. A partir du bilan de production réalisé par les animateurs, le directeur du service

production établit les premiers éléments de la facture (contrôlée par le commercial et envoyée au client par le service comptabilité) et du bilan de campagne (complété par le responsable qualité).

5) L'analyse finale du produit. En fin de production, la chimiste transmet les caractéristiques du produit final aux responsables de la production et au service commercial.

6) Le transport du produit. Une fois la liste de colisage reçue et donc le traitement du produit réalisé, le service transport gère la mise en place des camions pour le retour du produit chez le client.

La mission des membres du processus consiste donc à réaliser la demande d'un client en fonction de ses exigences. Les clients jugent les prestations d'Acat sur trois critères fondamentalement, à savoir le coût, la qualité du produit (mélange, qualité intrinsèque, contenant...) et le délai. La réussite de cette mission est primordiale pour Acat. La difficulté à répondre aux besoins des clients tient essentiellement à deux aspects: le traitement d'une demande d'un client est souvent un traitement à façon et ces demandes sont empreintes d'incertitude. Les demandes des clients peuvent être en fait classées en trois catégories:

- les premières demandes: Acat traite cette demande pour la première fois;
- les demandes récurrentes: l'entreprise a déjà traité la demande de ce client particulier;
- les campagnes en "turnaround": pour les clients de l'industrie pétrochimique souhaitant traiter les charges de catalyseurs contenues dans leur réacteur, deux cas sont possibles. Soit le client détient une charge de rechange. Dans ce cas, le traitement est prévu à plus ou moins long terme. Soit le client ne détient pas de charge de rechange. Son réacteur est alors à l'arrêt, le temps que son catalyseur soit traité par Acat. Un "turnaround" c'est une opération

qui consiste à recevoir le produit, le traiter immédiatement et le renvoyer directement chez le client.

2.4.2 Interprétation

Afin de répondre de façon pertinente aux besoins des clients, les membres du processus "Réaliser" mobilisent une compétence collective particulière dont nous allons à présent analyser les attributs et les sources.

2.4.2.1 Les attributs de la compétence collective

Référentiel commun

Référentiel commun au niveau des campagnes en *turnaround*

Dans le cas d'un "turnaround", le temps est une donnée primordiale. Chaque jour d'arrêt a un coût très important pour le client. L'ensemble des membres du processus est sensible à l'aspect "timing". Les coûts de traitement effectué par Acat et d'arrêt du réacteur ne doivent pas être supérieurs au coût d'achat d'une charge de rechange.

"Un turnaround, cela signifie que le produit arrive, il est traité et directement il repart. Ça va très vite".

Entretien avec Léopold

"Le timing sera extrêmement important sachant qu'un jour d'arrêt de production sur certaines unités peut coûter la régénération d'une demi charge. 2 jours d'arrêt en plus peuvent coûter la charge neuve du catalyseur. Une semaine de retard c'est dramatique pour une raffinerie".

Entretien avec Luc

Matériau 10 – entretiens avec Luc, ingénieur commercial et Léopold, transporteur

L'ensemble des services impliqués dans le traitement d'une demande client a une perception identique d'un turnaround: il s'agit d'une opération à traiter le plus rapidement possible.

Référentiel non commun au niveau de la qualité produit au sens large

Si l'ensemble des services concernés par le traitement de la demande client a comme objectif de satisfaire les exigences du client, la notion de satisfaction client recouvre des aspects différents selon les services.

Pour les ingénieurs commerciaux, il s'agit de tenir informé le client du traitement de sa demande et de s'assurer que les exigences initiales ou apparues en cours de traitement de la demande sont respectées dans les différentes étapes. Les ingénieurs commerciaux représentent le client au sein de l'entreprise.

“Je pense que la meilleure personne qui a la sensibilité et l'exigence client c'est l'ingénieur commercial et il y a des choses auxquelles les gens ne sont pas sensibilisés”.

Matériau 11 – entretien avec Thierry, ingénieur commercial

Le laboratoire quant à lui, a le souci de donner les bonnes informations sur la qualité du catalyseur reçu et sur le catalyseur traité. Pour le transport, la satisfaction du client passe par le respect des dates d'enlèvement et de retour du produit chez le client. Enfin le service production tente de respecter les exigences client en terme de qualité du produit traité, de marquage et de conditionnement. En matière de qualité du produit, le produit est traité et recyclé tant que les spécifications demandées par le client ne sont pas atteintes.

“Si on est trop haut en carbone, et bien on recycle. C'est pour ça qu'ici tu n'as jamais de défaut qualité au niveau spécification parce que tant qu'elles ne sont pas atteintes, on traite !”

Matériau 12 – entretien avec Eloi, animateur de production

Langage opératif commun: des difficultés de compréhension

Chaque membre des services dispose d'un langage expert lié à la pratique de son métier. Ceci peut limiter la compréhension entre les membres.

“Et puis parfois ce n'est pas évident de comprendre les réponses que me donne le labo. Quand Thomas part sur les statistiques, ce n'est pas triste, il faut essayer de suivre. Je m'y connais en maths, mais en statistique, ce n'est pas mon fort. De temps en temps ce n'est pas évident”.

Matériau 13 – entretien avec Virginie, encadrement de production

Chaque service détenant son propre langage, certains essaient d'utiliser les mêmes termes afin de pouvoir travailler de façon plus efficace ensemble. Dans l'exemple qui suit, les ingénieurs commerciaux et les membres de la production s'accordent sur la signification de certains termes.

Lors d'une réunion entre l'encadrement production et les ingénieurs commerciaux portant sur le remplissage des FRC, ces deux services se mettent d'accord sur la signification de “l'étiquette jaune”. Jusqu'à présent, ce terme est utilisé en production pour désigner un étiquetage spécifique. L'encadrement de production explique cette signification aux ingénieurs commerciaux qui décident à l'avenir d'utiliser ce terme dans les FRC.

Matériau 14 – compte-rendu d'observation participante: l'étiquette jaune

De même, l'organisation de journée de formation en production pour le personnel du service commercial augmente la compréhension entre membres du processus.

Engagement subjectif

Les différents acteurs du processus appartiennent à des services différents. Il s'agit ici de combiner des compétences complémentaires afin de traiter la demande d'un client. Si la combinaison des compétences individuelles de membres appartenant aux différents services est nécessaire pour réaliser une demande client, ces derniers ne se sentent responsables que des actions effectuées par leur propre service. Ceci est particulièrement visible à l'occasion d'une réclamation client .

La réunion rassemble un membre du laboratoire, le commercial et la production. En premier lieu

l'ingénieur commercial nous convainc que la communication avec le laboratoire n'est pas optimale. Il estime qu'il reçoit trop de courriels de la part du laboratoire et qu'il n'est pas possible de porter une attention soutenue à tous ces messages. Il souhaite que le laboratoire le prévienne d'une autre façon...

Devant ces propos, la personne du laboratoire se contient difficilement. Elle estime que la communication est bonne. Elle a fait son travail en envoyant le bulletin d'analyse. Sur le bulletin d'analyse, il est indiqué clairement que le produit reçu n'est pas conforme avec la FRC. Elle ne voit pas ce que le laboratoire peut faire de plus et est contre des mesures de différenciation des messages qui d'ailleurs existent déjà...

Matériau 15 – compte-rendu d'observation participante:

une réunion d'analyse des causes d'une réclamation client

Au sein du processus, les membres impliqués privilégient les intérêts de leur service.

“De toute façon, ce que je vais privilégier c'est toujours la production. Je vais toujours défendre les animateurs de production, c'est normal”.

Matériau 16 – entretien avec Thibault, encadrement de production

Ainsi, l'engagement subjectif est limité aux actions réalisées par le service d'appartenance et non en référence au processus. Mais souvent, les membres du processus s'engagent subjectivement dans des actions pour parer les aléas rencontrés.

“Je peux les [les animateurs de production] appeler pour clarifier certaines choses comme l'avancement de la campagne, savoir si on est dans les temps, on peut passer aussi des informations en dernière minute, par exemple il arrive que le client nous indique au dernier moment qu'il récupère les billes, donc tu passes un coup de fil rapidement au chef de quart en lui disant: “attention je change la FRC parce que le client a changé d'avis”.

Matériau 17 – entretien avec Thierry, ingénieur commercial

2.4.2.2 Les sources de CC

Le capital de compétences individuelles et la composition du processus

Les compétences individuelles des différents membres impliqués dans le traitement d'une demande client sont variées. Chaque membre en fonction du service auquel il appartient détient une compétence spécifique. Ces compétences individuelles sont complémentaires. En effet, sans la compétence individuelle de l'ingénieur commercial en matière de traduction de l'exigence client, le transport, la production et le laboratoire ne pourraient pas travailler.

L'ingénieur commercial détient une compétence individuelle en matière de compréhension et de traduction de l'exigence client. La demande d'un client a généralement besoin d'être clarifiée. En effet, il convient de bien cerner la demande du client et de lui faire comprendre les différents services que l'entreprise peut lui fournir, par exemple s'agit-il ou non d'une opération en “turnaround”?

“Justement c'est important de le préciser au moment de l'appel d'offre, c'est de bien comprendre si oui c'est un “turnaround”, donc il faut respecter une date de retour extrêmement précise et donc mettre les moyens en face ou sinon on a le temps de traiter à notre convenance et on peut retourner le produit dans un mois, 6 mois, un an... Mais c'est un élément à bien préciser soit au moment de l'appel d'offre, soit au moment où les clients contractualisés nous informent qu'il faut aller chercher un produit chez lui”.

Matériau 18 – entretien avec Séverine, ingénieur commercial

Le transport détient quant à lui une expertise spécifique en matière de logistique. Certains membres de ce service ont d'ailleurs travaillé précédemment dans une entreprise de transport. Il est important que ce service sache négocier avec les entreprises de transport et connaissent la législation en vigueur. Cette compétence permet d'acheminer le catalyseur dans les meilleures conditions et sous respect de la législation.

L'expertise du laboratoire est relative à sa capacité à échantillonner le produit, l'analyser et produire des appréciations sur la qualité du catalyseur. Les membres du service production détiennent pour leur part une expertise au niveau du traitement industriel du produit.

Les interactions formelles

Les interactions formelles peuvent être décrites à partir des procédures qualité relatives à chaque service, mais aussi des documents

informatiques accompagnant le traitement de demande client. Au final, le tableau suivant (cf. tableau 2.2) consigne les interactions formelles aux différentes étapes du processus. Si ces interactions s'avèrent être nécessaires, elles ne sont pas pour autant suffisantes pour mener à bien la mission et les difficultés liées à la réalisation d'une demande client impliquent souvent de la part des salariés intervenant dans le processus qu'ils passent outre les procédures formelles prévues.

Tableau 3 – étapes du processus et interactions formelles

Étapes du processus	Interactions prévues
Rédaction de la FRC	<pre> graph TD IC[IC] <--> transport[transport] IC <--> laboratoire[laboratoire] IC <--> production[production] </pre>
Transport aller	<pre> graph TD transport[transport] --> laboratoire[laboratoire] transport --> production[production] </pre>
Analyse produit brut	<pre> graph TD laboratoire[laboratoire] --> IC[IC] laboratoire --> production[production] </pre>
Traitement	<pre> graph TD production[production] --> transport[transport] production --> laboratoire[laboratoire] </pre>
Analyse produit fini	<pre> graph TD laboratoire[laboratoire] --> IC[IC] laboratoire --> production[production] </pre>
Transport retour	

La coopération et les interactions informelles

Les interactions formelles assistées en partie par ordinateur ne permettent pas toujours de régler certaines situations. Nous allons examiner successivement comment les acteurs interagissent pour limiter la situation d'incertitude, assurer une coopération et comment se solutionnent les difficultés.

Limiter la situation d'incertitude

Les membres du processus sont dans une situation d'incertitude. En effet, comme nous l'avons vu, les informations en provenance du client ne sont pas toujours fiables. Afin de limiter la situation d'incertitude, l'ensemble des membres du processus est interpellé afin de préciser une information. L'ingénieur commercial s'avère être l'interlocuteur pertinent lorsqu'il s'agit d'obtenir des informations sur les exigences du client ou l'aval du client.

“Ah cela a peut-être été modifié. Bon de toute façon, je pense que cette indication est mise sur la FRC. Mais sur la FRC, il indique quand même dans les commentaires qu'il reste encore des questions en suspens concernant le transport. Tu vois: “détail sur la logistique: qui organise le transport? Informations en attente !” On regarde aussi les commentaires libres. Quand la date s'est rapprochée, je suis allé voir l'ingénieur commercial pour lui demander des précisions”.

Matériau 19 – entretien avec Léonard, transporteur

L'ingénieur commercial n'est pas l'unique interlocuteur. En effet, au fur et à mesure du traitement de la demande du client et ainsi du passage au sein des différents services, l'information se précise. Il s'agit alors pour les acteurs du processus de mobiliser les acteurs pertinents en fonction des informations dont ils ont besoin. Le transport est interpellé pour connaître les dates d'arrivée et de départ du produit.

“Pour savoir quand est-ce que le produit doit arriver dans le cas d'un “turnaround”, par exemple, ça ne sert à rien d'appeler l'ingénieur commercial. Non, il ne saura pas. Dans ce cas,

je contacte directement le transport parce qu'il aura l'information”.

Matériau 20 – entretien avec Eloi, animateur de production

Le laboratoire apporte des précisions sur la nature du produit à traiter, du traitement qu'il doit subir et sur la qualité du produit traité.

“C'est le labo qui va définir si un produit est apte à être traité ou pas. Ce sont eux aussi qui décident d'un stripage. Ils vont faire l'analyse et ils vont marquer sur le contrôle du produit si le stripping est nécessaire ou non. Enfin ils marquent le taux d'hydrocarbure et la présence ou non de fumée et ça c'est un signal pour la production pour savoir si oui ou non il faut stripper. Nous dans notre offre on a bien précisé au client que si le produit a plus de tant d'hydrocarbure, on strippe et c'est notre analyse qui fait foi”.

Matériau 21 – entretien avec Séverine, ingénieur commercial

La production est mobilisée non seulement pour savoir comment se passe le traitement industriel, mais aussi afin de connaître la date de fin de traitement.

“Après pour toute régénération, il y a une spécification interne pour les longueurs [...]. La production sera au courant si jamais le taux de perte est important. Dans ce cas c'est à nous [ingénieurs commerciaux] d'aller à la pêche aux info ou parfois la production nous dit que la campagne est très poussiéreuse et qu'il y a eu beaucoup de pertes”.

Entretien avec Luc, ingénieur commercial

“En principe si l'affaire vient juste de se terminer, dans ce cas-là j'appelle les animateurs de production. En revanche si l'affaire a été traitée il y a longtemps là en principe il n'y a pas de souci parce qu'ils ont eu le temps de rentrer les fines, les poussières...”

Entretien avec Léonard, transporteur

Matériau 22 – entretiens avec Luc, ingénieur commercial et avec Léonard, transporteur

Chaque service mobilise ainsi l'acteur pertinent détenant l'information ou pouvant prendre la décision. Il arrive toutefois que les acteurs pertinents ne soient pas mobilisés. La

réclamation provenant d'un client illustre ce point.

Le client nous fait parvenir la réclamation suivante: "mauvaise identification des fûts - étiquette catalyseur. L'étiquette indique du catalyseur 3mm alors qu'il s'agit de 1.8 mm." La situation peut être résumée de la façon suivante: sur la FRC, l'ingénieur commercial indique qu'il s'agit d'un catalyseur de 3mm. Le laboratoire, à la suite des analyses effectuées, remarque qu'il s'agit d'un catalyseur de 1.8mm. Ce service émet son bulletin d'analyse sur lequel il indique clairement qu'il s'agit d'un catalyseur 1.8mm et l'envoie à l'ingénieur commercial et à la production. Le commercial ne change pas la FRC. Les consignes en production ne tiennent pas compte de la remarque du laboratoire et en se fiant à la FRC indiquent "catalyseur 3mm". En cours de campagne, un opérateur remarque qu'il s'agit d'un catalyseur de 1.8mm. Il l'indique par écrit sur le cahier de quart. La production ne fait pas remonter l'anomalie au service commercial.

Matériau 23 – compte-rendu d'observation participante: une réclamation client

De plus, la confiance entre les membres du processus peut être parfois limitée. Ainsi, les services destinataires de la feuille de réalisation de commande mettent en doute parfois l'ingénieur commercial l'ayant rédigée.

"Mais c'est vrai que parfois il manque des informations ou il y a des erreurs sur la FRC, alors que ce sont des choses que les commerciaux peuvent savoir ou alors qu'ils savent mais ils se plantent... Ils peuvent faire des erreurs parce que ce n'est tout de même pas leur priorité première".

Matériau 24 – entretien avec Thibault, encadrement de production

De même, les analyses fournies par les laborantins aux ingénieurs commerciaux et aux membres de la production, peuvent être remises en cause.

"Le client peut nous demander un

approfondissement de l'analyse mais c'est très rare, en plus très souvent c'est le fait de dire c'est peut-être la mesure qui n'est pas bonne, il faudrait peut-être la recommencer. Alors ça, ça me tue ! Quand on a confiance dans un système qui fonctionne, on ne doit généralement pas le remettre en doute et Karen en principe quand elle a un produit qui n'est pas bon, elle commence pas à crier au feu avant de vérifier si réellement il y a le feu ou non".

Matériau 25 – entretien avec Thomas, laborantin

Enfin, si les ingénieurs commerciaux gardent confiance, les informations transmises par l'encadrement de production sur les conditions de traitement industriel du produit sont souvent remises en cause.

"Si on avalait toutes les informations telles quelles et qu'on ne les prémachait pas, on ne s'en sortirait pas! La production a ses intérêts, les commerciaux ont les leurs".

Matériau 26 – entretien avec Luc, ingénieur commercial

La confiance entre les membres du processus semble ainsi assez aléatoire et des remises en cause fréquentes.

La gestion des campagnes à risque: l'exemple du *turnaround*

Lors de premières commandes ou de turnaround, le niveau de vigilance et de coopération des acteurs impliqués dans le processus est relativement important. C'est l'ingénieur commercial qui signale le traitement d'une campagne à risque lors de l'émission de la FRC.

Voici comment est traitée une campagne en turnaround. Rappelons que le traitement d'une demande client dans le cas d'un "turnaround" se réalise sous une contrainte de temps. Pour faire face à cette situation, certains aménagements dans le processus décrit précédemment sont réalisés. Tout

d'abord, l'ampleur des échanges informels est plus importante comparativement à une situation standard. Ainsi, le personnel du service transport informe régulièrement l'encadrement de production sur l'emplacement du camion. De même, le service production effectue un retour régulier à l'ingénieur commercial sur l'état d'avancement de la campagne.

“Quand il y a un “turnaround”, tous les jours on nous dit qu'il faut faire un point pour savoir où est-ce qu'on en est. Thibault nous le demande pour le planning et pour prévenir les commerciaux. Enfin, il arrive que les commerciaux nous [les animateurs de production] appellent directement pour savoir où ça en est”.

Matériau 27 – entretien avec Victor, animateur de production

Ensuite, certaines étapes sont aménagées. Ainsi, le traitement industriel débute généralement avant que les analyses soient réalisées sur le catalyseur à l'arrivée. Il existe un risque mais qui est limité car les ingénieurs commerciaux ont généralement une idée sur la qualité du produit envoyé par le client. Le service manutention prévoit aussi des aménagements afin que le produit déchargé du camion soit facilement localisable pour les gens de production. C'est ainsi qu'au lieu de prévoir un emplacement de stockage provisoire, le produit déchargé est placé à un endroit bien identifié.

“Quand c'est un turnaround on sait que le produit s'ils en ont besoin de suite, on le met devant le portail pour éviter qu'ils courent de partout.

Matériau 28 – entretien avec Gérald, manutentionnaire service Production

La gestion d'une campagne “récurrente”

Lors d'une campagne récurrente, les échanges informels inter-services, mais aussi intra-

service sont moins fréquents. Les membres du processus fonctionnent essentiellement par routine, sur la base de la FRC. Ils connaissent le client, ses exigences. Les actions déclenchant les enchaînements sont réalisés par un individu seul. Le risque lors d'une campagne récurrente apparaît lorsqu'il y a une modification dans les exigences du client ou une erreur humaine. L'analyse des réclamations client montre que la majeure partie concerne des campagnes récurrentes et sont liées à des erreurs commises dans l'un des services impliqué. Il s'agit d'actions réalisées individuellement, le processus n'est ici plus interactif mais simplement séquentiel. Les acteurs n'ont pas besoin de se mettre d'accord sur certains éléments mais simplement de suivre l'enchaînement formel des tâches. L'examen des campagnes récurrentes prouve qu'un défaut de compétence collective ne permet pas de résoudre la situation de travail. Nous le voyons, les interactions formelles soutenues par ordinateur ne suffisent pas.

Le style de management et les leviers de GRH

La gestion des ressources humaines se focalise essentiellement sur les compétences individuelles des salariés. Toutefois, la création de fonction à l'interface entre les différents services traduit aussi la volonté d'augmenter la coopération entre les différents acteurs. De plus, l'un des critères d'intéressement correspond au nombre de réclamations client observées lors d'une année. Le management au quotidien est parfois de type “autoritaire” quand le dirigeant n'est pas satisfait du résultat. Les réclamations clients sont un indice de cet aspect. Ces dernières sont souvent perçues comme des mises en accusation par les salariés de leur travail.

Le tableau 4 ci-dessous rassemble les attributs et les sources de CC mobilisées lors du processus “Réaliser”.

Tableau 4 - sources et attributs de la CC du processus “Réaliser”

Attributs de la CC	Référentiel commun	Oui pour le délai Non pour la qualité du produit
	Langage opératif commun	Chaque service dispose d’un langage propre qui peut parfois limiter la compréhension entre les membres du processus
	Mémoire collective	Apprentissages relatifs des expériences passées (cf. réclamation client) + historique
	Engagement subjectif	Les membres du processus se sentent responsables des actions réalisées par leur service uniquement En cas de dysfonctionnement les membres du processus s’engagent pour résoudre la situation
Sources de CC	Capital de compétences individuelles	Experts
	Composition du groupe des ingénieurs commerciaux	Compétences individuelles complémentaires
	Interaction formelle	Prévoit un enchaînement séquentiel
	Interaction informelle et coopération	Interactions fréquentes + coopération fluctuante (cf. problème de confiance)
	Style de management	Parfois autoritaire avec des marges d’autonomie
	Levier GRH	Pratique d’individualisation + collective (intéressement: critère réclamation client)

3 Conclusion

Mieux cerner le concept de compétence collective et ses liens avec les autres niveaux d’analyse de la compétence (individuelle et organisationnelle) était l’ambition de ce chapitre. A partir d’une revue de la littérature, nous avons proposé une grille de lecture appliquée par la suite à l’entreprise Acat.

La revue de la littérature a permis en premier lieu de mettre en exergue plusieurs attributs de la compétence collective: le référentiel commun, le langage partagé, la mémoire collective et l’engagement subjectif. Ces quatre éléments sont considérés comme étant constitutifs de la compétence collective. Il s’est agi ensuite de repérer les facteurs susceptibles de favoriser le développement des CC, ceux relatifs aux personnes (développement des compétences individuelles, des interactions affectives, des relations informelles et de la coopération) et ceux relatifs aux facteurs organisationnels (composition des équipes, interactions formelles, style de management, leviers

d’action de la gestion des ressources humaines). Nous avons montré ensuite que l’objectif d’une gestion des CC était triple: amélioration de la performance collective (CC intra-groupe et CC inter-groupe), de la performance organisationnelle et de la performance individuelle.

L’application de cette grille de lecture à la situation vécue au sein de l’entreprise ACAT facilite incontestablement l’examen des CC, qu’il s’agisse de concentrer l’attention sur les attributs ou sur les sources de développement de la CC. Dans le cas d’espèce, il apparaît clairement que ACAT dispose de plusieurs marges de progression. La tension entre intérêts individuels et échanges collectifs tourne encore à l’avantage des démarches individuelles. Les CC progressent plus facilement en intra-groupe (ici, au sein du département commercial) qu’en inter-services. La confiance entre acteurs se révèle encore trop limitée. Heureusement, les indicateurs d’engagement subjectifs montrent un potentiel intéressant de développement.

Il convient maintenant d'appliquer à d'autres situations de mobilisation de CC cette même grille d'analyse afin à la fois de l'améliorer, de la compléter, tout en confortant notre connaissance de la compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences.

Bibliographie

AMHERDT, C. H.; DUPUICH-RABASSE, F.; EMERY Y.; GIAUQUE D. **Compétences collectives dans les organisations**. Québec: Presse de l'Université de Laval, 2000.

ANACT (2004), séminaire des 13 et 14 octobre 2004 consacré aux référentiels compétences. Les différentes communications ont depuis lors été publiées. *In*: JOUVENOT, C.; PARLIER, M. (coord.) **Elaborer des référentiels de compétences**, Editions ANACT, 2005.

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.

BATAILLE, F. Compétence collective et performance. **Revue de Gestion des Ressources Humaines**, avril-mai-juin, 2001, p. 66-81.

ATKINSON, P.; HAMMERSLEY, M. (1994), "Ethnography and Participant Observation. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 1994.

BARREYRE, P. Y. **L'impartition, politique pour une entreprise compétitive**: une stratégie industrielle pour le marché interne. Paris: Hachette, 1968.

BAUMARD, P. et al. La collecte des données et la gestion de leurs sources?. *In*: THIETARD, R. A. **Méthodes de recherche en management**. Paris: Dunod, 1999. p. 224-256.

CODELLO-GUIJARRO, P. **Vers une approche du management associatif: une analyse par la professionnalisation de la relation de service**. Thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM, 2004.

COMBES, M. C. **Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail**. Paris, Séminaire ANACT, 13 et 14 octobre 2004.

DEJOUX, C. **Les compétences au cœur de l'entreprise**, Editions d'Organisation, 2001.

_____. Pour une approche transversale de la gestion des compétences, **Gestion 2000**, novembre-décembre, 1998, p. 15-31

DE MONTMOLLIN, M. **L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive**. New York: Peter Lang, 1984.

DE TERSSAC, G.; CHABAUD, C. Référentiel opératif commun et fiabilité. *In*: LEPLAT, J.; DE TERSSAC, G., (dir.) **Les Facteurs humaines de la fiabilité dans les systèmes complexes**, Editions Octarès, 1990, p. 111-139.

DUBOIS, M.; RETOUR, D. La compétence collective: validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées. **Psychologie du Travail et des Organisations**, 5 (2-1), 1999, p. 225-243.

____.; ____.; BOBILLIER-CHAUMON, M. E. Evolution des compétences clientèle et des systèmes d'information: quelles conséquences pour les compétences du conseiller clientèle in GRH Innovons, 13ème congrès AGRH, tome 2, **Actes...**, 2003, p. 939-960.

DUPUICH-RABASSE, F.; TREPO, G. Compétences collectives, NTIC et Knowledge Management: la place de la GRH dans la mise en œuvre des outils stratégiques de gestion l'entreprise, 13ème congrès de annuel de l'AGRH Nantes, tome 2, **Actes...**, 2002, p. 9-21.

EVERAERE, C. **Autonomie et collectifs de travail**, ANACT, collection points de repère, 1999.

FALZON, P. Les activités verbales dans le travail. *In*: AMALBERTI, DE MONTMOLLIN, THEUREAU, (dir.) **Modèle en analyse du travail**. Pierre Margada éditeur, 1991, p. 229-247.

GIROD, M. La mémoire organisationnelle. **Revue Française de Gestion**, septembre-octobre, 1995, p. 30 – 42.

- GUILHON, A.; TREPO, G. La compétence collective: le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines, de la 9^{ème} conférence de l'AIMS, **Actes...**, 2000.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C-K. The core competence of the corporation, **Harvard Business Review**, 1990, may-june, p. 79-91.
- JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice?. **Long Range Planning**, v. 31, n.1, 1998, p. 60-71.
- KROHMER, C. Repérer les compétences collectives: une proposition d'indicateurs, l'AGRH, Montréal, **Actes...**, 2004.
- _____. Le management des processus permet-il de dépasser les frontières des métiers? Une étude de cas. Métamorphose des organisations, Nancy, **Actes...**, 2004.
- LE BOTERF, G. **De la compétence, essai sur un attracteur étrange**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1994.
- LEPLAT, J. Compétence et ergonomie. *In*: AMALBERTI; DE MONTMOLLIN; THEUREAU (dir.) **Modèle en analyse du travail**, Pierre Margada éditeur, 1991, p. 263-278.
- _____. (2000), Compétences individuelles, compétences collectives. **Psychologie du Travail et des Organisations**, v. 6, n.3-4, 2000, p. 47-73.
- LEVINE, J. M.; MORELAND, R.L. Progress in small group research. **Annual Review of Psychology**, v. 41, 1990, p. 585-634.
- MC CLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, v. 1, 1973, p. 1-14.
- 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, p. 525-556.
- MC GRATH, J. E. **Groups: interaction and performance**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1984.
- MICHAUX, V. **Compétence collective et systèmes d'information**. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, 2003.
- NAVARRO, C. Une analyse cognitive de l'interaction dans les activités de travail. **Le Travail Humain**, tome 54, n. 2, 1990, p. 114-128.
- NONAKA, I. A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, February, 1994, p. 14-36.
- PEMARTIN, D. **Gérer par les compétences ou comment réussir autrement?**. Caen, EMS, 1999.
- PENROSE, E. **Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise**. Edition Hommes et Techniques, 1959.
- PICQ, T.; RETOUR, D. La coopération dans les organisations par projets. Les politiques de gestion des ressources humaines, **Personnel**, v. 417, 2001, p. 29-39
- _____. Comment développer des compétences collectives? Quand le handballeur vient au secours du manager. **Gérer et Comprendre**, mars 2005, n. 79, p. 76-83.
- QUELIN, B. Externalisation stratégique et partenariat: de la firme patrimoniale à la firme contractuelle?. **Revue Française de Gestion**, n. 43, mars-avril, 2003, p. 29-39.
- RETOUR, D. Le développement de la coopération dans l'organisation et les politiques actuelles de gestion des ressources humaines sont-ils compatibles?. La coopération dans les organisations: enjeux, formes et instruments, IAE Lyon, janvier 1998, **Actes...**, p. 32-48.
- _____. Le DRH de demain face au dossier des compétences. **Management & Avenir**, n.4, avril 2005, p. 187-200.
- REYNAUD, J. D. **Les règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale** (3.éd). Paris: Armand Colin, 1997.

ROGER, A. Gestion des ressources humaines et management des compétences, in *Comprendre la gestion du management*. **Cahiers Français**, n.321, juillet-août 2004, p. 52-57.

SEGRESTIN, D. **Sociologie de l'entreprise**. Paris: Armand Colin, 1992.

___TROUSSIER, J. F. Evolution des collectifs du travail et qualification collective. In: **Les Analyses du travail**, CEREQ, 1990, p. 115-124.

VELTZ, P.; ZARIFIAN P. Travail collectif et modèles d'organisation de la production. **Le Travail Humain**, v. 57 n. 3, 1994, p.239-249.

WACHEUX, F. **Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion**. Paris: Economica, 1996.

WENERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, 1984, p. 171-180.

WHITE, R. W. Motivation reconsidered: the concept of competence. **Psychological Review**, v. 66, n. 5, 1959, p. 297-333.

WITORSKI, R. **Analyses du travail et production de compétences collectives**, l'Harmattan, Action et Savoir, 1997.

ZARIFIAN, P. **Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie**: la recherche de cohérence. AGRH, 1995, p. 15-20.

_____. **Compte rendu du séminaire organisé par le CERAG sur la gestion des compétences organisé le 21 février à Grenoble, 2002.**

Notes

¹ Les auteurs remercient C. Dejoux et E. Oiry pour leurs commentaires sur une version préliminaire de ce texte et tous les membres du groupe de gestion des compétences du GDR GRACCO pour les discussions autour de ce même document.

² Cathy Krohmer était en poste à l'IAE de Grenoble et membre du CERAG au moment de la rédaction de ce chapitre. Depuis le 1er septembre 2005, elle est enseignante à AUDENCIA Nantes.

³ Par compétences environnementales, nous faisons référence aux compétences détenues par

des entités ou acteurs hors du contrôle direct de l'entreprise (fournisseurs, partenaires, clients, consultants, universitaires,...) et dont la mise en œuvre influencent la mobilisation des compétences internes de l'entreprise (compétences individuelles, collectives ou organisationnelles).

⁴ Cité par Dejoux (2001)

⁵ Cité par Dupuich-Rabasse et Trépo (2002)

⁶ Cité par Leplat (1991).

⁷ Ce paragraphe et ceux consacrés aux interactions formelles et à l'interaction entre relations informelles et formelles reprennent pour l'essentiel des développements déjà présentés dans Dubois et Retour (1999).

⁸ Dans la seconde partie de ce chapitre, une illustration sera donnée de cette compétence intra-groupe.

⁹ Cf. seconde partie pour une illustration concrète de ce point.

¹⁰ Les catalyseurs sont des éléments qui agissent sur la cinétique ou l'orientation d'une réaction chimique sans y être consommés. Ils proviennent du raffinage, de la pétrochimie et de la chimie. Les catalyseurs se présentent sous forme de cylindre ou trilobes, quadrilobes de 1 à 3 mm de diamètre et 3 à 8 mm de longueur ou de sphère de 2 à 8 mm. Ils ont une surface spécifique de quelques dizaines ou quelques centaines de mètres carrés par gramme.

¹¹ Le processus "réaliser" a vocation à traiter la commande d'un client. Cf. p. 25 pour des explications plus détaillées.

¹² Nous retrouvons ici le mode de conversion nommé par Nonaka (1994) "externalisation" qui consiste à transformer du savoir tacite en savoir explicite.

¹³ Le service qualité d'Acat organise des réunions d'analyse des causes des réclamations client. Ces dernières rassemblent certains membres des services concernés par la réclamation.

¹⁴ L'analyse des réclamations client porte sur l'ensemble des réclamations clients reçu sur l'année 2003. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les analyses de causes effectuées par le service qualité.