

**LES REGULATIONS, UN MODE D'APPROCHE DU PROCESSUS
DE LA COMPETENCE COLLECTIVE**

Cathy KROHMER

Audencia Nantes

8, route de la Jonelière - BP 31222

44312 NANTES CEDEX

02 40 37 46 24

Résumé :

Le recours aux formes collectives du travail pose la question du développement de la compétence collective. Suite à la revue de la littérature, une grille de lecture basée sur la TRS et ses prolongements récents est développée. Les données empiriques portent sur six groupes d'une PME. L'analyse conclue à l'existence de deux formes de régulations (autonome et conjointe). Ce résultat à des implications au niveau théorique et au niveau du management des compétences collectives.

Mots-clés : compétence collective, théorie de la régulation sociale, étude de cas, PME

Une récente enquête de Changements Organisationnels et Information (COI)¹ pointe l'ampleur du travail collectif en France. En effet, 59% des salariés déclarent « *réaliser une partie de leur travail en groupe ou collectivement* ».

Certes, le travail collectif n'est pas nouveau. Même au sein des entreprises où le travail est individualisé (modèle taylorien-fordien), le collectif a toujours été présent (Etzioni, 1971 : 68)². De même, les sociologues du travail ont montré l'importance des groupes souvent clandestins au sein des organisations (Terressac, 1992). Dans la pratique, dès les années 1970, des expériences d'équipes autonomes fleurissent dans les entreprises scandinaves. A cette époque, ce sont la qualité de vie et l'humanisation des milieux de travail qui sont visées (Roy, 1999).

Ce qui change de nos jours, c'est la reconnaissance par le management de l'efficacité des formes collectives du travail et leur généralisation (Wittorski, 1997 ; Detchessahar et Honoré, 2002 ; Roy, 1999). Mais il ne suffit pas d'instaurer une équipe pour qu'elle soit réellement compétente (Bataille, 1999). Il s'agit de savoir comment un groupe développe une compétence collective. Cette notion, définie comme une combinatoire de ressources mise en œuvre par un collectif de travail pour faire face à une situation de travail (Rabasse, 1997 ; Bataille, 1999, Wittorski, 1997), fait actuellement l'objet d'un certain nombre de travaux. Partant de l'hypothèse que la compétence collective existe (Bataille, 1999 ; Dubois et Retour, 1999 ; Michaux, 2004), l'objet de cette communication est de comprendre comment les individus combinent leurs ressources afin d'améliorer le management des compétences collectives.

Dans une première partie, la grille de lecture, basée sur la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) est construite. Une seconde partie présente le terrain d'étude, à savoir l'entreprise Eurecat. Enfin, dans une troisième partie, la confrontation des données empiriques aux données théoriques révèle l'existence de deux modes de développement des compétences collective : l'un au travers d'une régulation autonome et l'autre, d'une régulation conjointe.

1. Comprendre la combinatoire de ressources

La revue de la littérature permet d'appréhender la façon dont est perçue ce processus, de dégager deux limites et de proposer une grille de lecture.

1.1. La compétence collective : une combinatoire de ressources

Deux approches de la compétence collective peuvent être développées : une plutôt harmonieuse et une autre plutôt conflictuelle ou interactionnelle. Un certain nombre d'auteurs considère la combinaison de ressources comme spontanée et allant de soi. Des facteurs externes au groupe, comme les caractéristiques de la situation de travail (Bataille, 2001), peuvent être invoqués. Les membres d'un groupe se mettent en place « spontanément » pour traiter les problèmes lorsqu'ils apparaissent (Bataille, 1999 ; 2001). Les facteurs internes au groupe peuvent aussi être analysés. La compétence collective repose alors essentiellement sur les propriétés du groupe : « *une ambiance* », « *une dynamique de groupe* » (Dejoux, 2001 : 176). Cette approche, presque mécanique, privilégie la synergie et l'harmonie. Or, la mise en

¹ Connaissance de l'emploi, n°16, mai 2005

² Cité par Louche (2002 : 19)

commun des ressources n'est pas si évidente. Cette vision plus conflictuelle est notamment celle adoptée par des ergonomes (Leplat, 2001) et des sociologues (Veltz et Zarifian, 1994 ; Zarifian, 2001). En s'appuyant sur la notion de référentiel commun, ces auteurs analysent le travail d'élaboration effectué par les membres du groupe. De même, l'approche développée par Grosjean et Lacoste (1999) et Grosjean (2000) s'appuyant sur l'interactionnisme symbolique permet d'appréhender le travail d'articulation, assimilé à une compétence collective, effectué par les membres d'un réseau. Ces travaux mettent l'accent sur les difficultés liées à la combinaison de ressources. Toutefois, l'analyse reste souvent cantonnée au groupe et ne rend pas toujours suffisamment compte du contexte organisationnel. Au-delà des caractéristiques individuelles et du groupe, les salariés agissent dans un contexte bien particulier : l'organisation (Rabasse, 1998 ; Guilhon et Trépo, 2000). Les travaux portant sur la compétence collective comportent ainsi deux limites. Tout d'abord, la combinaison des ressources est souvent considérée comme allant de soi. Ensuite, les écarts entre travail réel et travail prescrit et leurs interactions ne sont pas toujours pris réellement en compte. La Théorie de la Régulation Sociale (TRS) proposée par Reynaud (1987, 1999, 2003), parce qu'elle permet d'appréhender les règles spécifiques à un groupe, mais aussi les interactions avec les autres règles du système paraît alors adaptée pour comprendre le processus de la compétence collective.

1.2. La TRS : pour une approche interactionnelle et contextualisée de la compétence collective

Selon Reynaud, tout système social comporte à la base des règles produites par les acteurs en interaction (Livian, 2003). La règle n'est pas la simple émanation des seuls intérêts et passions des individus, ni ne se réduit à des habitudes. Elle comporte une contrainte extérieure qui résulte de processus permanents par lesquels les acteurs élaborent leurs règles (processus de régulation).

Reynaud distingue deux régulations. La régulation de contrôle qui émane de l'extérieur du groupe et instaure une relation de subordination (Lichtenberger, 2003). Elle cherche à orienter et prescrire des comportements, à contrôler des zones d'autonomie des salariés. Pour combler l'incomplétude des règles, le groupe social élabore ses propres règles. Ce type de régulation, nommée régulation autonome, instaure une relation de solidarité. Cette régulation, généralement défensive, n'est pas exempte d'une recherche d'efficacité. Si ces deux formes de régulation appartiennent à des acteurs différents, à savoir la direction et les ouvriers, une nuance doit être apportée. En effet, cette relation autonomie-contrôle se présente toutes les fois qu'un individu ou un groupe a la capacité d'intervenir dans le fonctionnement, l'organisation, l'activité d'un autre groupe (Reynaud, 1989).

D'après la TRS, l'articulation entre régulations autonome et de contrôle peut se faire de deux façons. 1) Les deux régulations restent en concurrence ; 2) la négociation implicite ou explicite aboutit à un accord sur l'établissement de règles communes incluant l'existence de contrepartie. Il s'agit de la régulation conjointe. Cette solution temporaire crée un ensemble de règles qui sont acceptables par les deux parties (Reynaud et Reynaud, 1999).

Actuellement, en raison des changements au sein des organisations - individualisation de la relation salariale et modèle de la compétence (Courpasson et Livian, 1991, Dugué, 1994, Dubar, 1995) - l'aspect communautaire de la régulation autonome fait l'objet de critiques (Dubar, 2003 ; Lichtenberger, 2003). Selon Paradeise et Lichtenberger (2001), ce modèle

isole le salarié, affaiblit les solidarités traditionnelles et détruit les collectifs de travail. Ces évolutions conduisent Dubar à redéfinir la régulation autonome comme : « [...] une capacité de chacun à trouver et accepter des « compromis » entre son autonomie (au cœur de son identité personnelle) et celle des autres » (2003 : 336-7). Comment se construisent alors ces compromis ? Lichtenberger (2003) distingue deux formes de régulation conjointe :

- une solution ou un évitement de conflit : c'est la régulation conjointe au sens faible. Il s'agit ici de reporter à plus tard les effets destructeurs d'un conflit (l'interruption de la coopération), par l'établissement de contreparties ou par le partage entre protagoniste de territoires séparés ;
- une acceptation du caractère intrinsèquement conflictuel de certaines formes de coopération où les acteurs peuvent trouver leurs intérêts à davantage jouer sur leur antagonisme que sur son évitement pour accroître ce que Reynaud nomme la valeur sociale de leurs interactions. C'est le cas des jeux gagnant-gagnant où les acteurs renoncent à l'opposition entre contrôle et autonomie, mais pas à leur antagonisme pour se fixer un objectif commun en acceptant au fil de l'action et des interactions de réajuster leurs règles en fonction de l'objectif explicité et du gain espéré par chacun. Il s'agit de la régulation conjointe au sens fort.

Au final, la théorie de la régulation sociale et ses prolongements récents permettent de mieux appréhender le développement de compétence collective. Plusieurs formes de régulations semblent possibles :

- une régulation autonome, construite face à une régulation de contrôle et qui crée une égalité de destin ;
- une régulation conjointe au sens faible, qui vise simplement l'évitement de conflit ;
- et une régulation conjointe au sens fort, qui rend possible une confrontation entre les acteurs.

Avant de confronter cette grille de lecture aux données empiriques, la section suivante présente l'étude de cas réalisée.

2. Une étude de six groupes au sein d'une PME

L'étude de cas concerne une entreprise du secteur de la chimie, Eurecat, au sein de laquelle six groupes ont été observés.

Encadré méthodologique

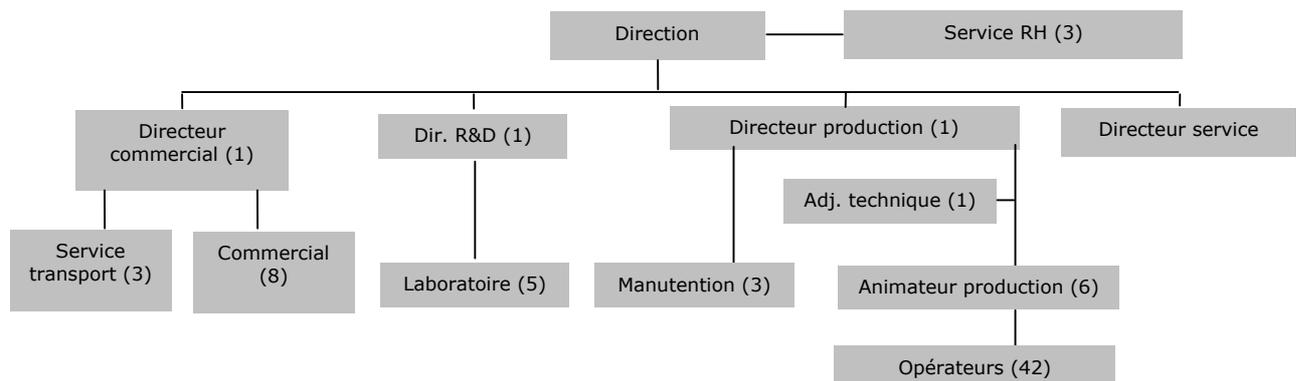
Afin de comprendre le processus de la compétence, une approche qualitative a été privilégiée. En effet, contrairement à l'approche quantitative, dont l'objet est l'énumération de nombreux cas pour dénombrer les objets à étudier ou décrire ou relever la fréquence d'apparition d'un phénomène (Grawitz, 1981 : 367), l'approche qualitative privilégie la profondeur de la description (Giordano, 2003). Notre objet de recherche, le processus de la compétence collective, est un phénomène complexe, notamment du fait de son encastrement dans un groupe, dont les frontières ne sont pas évidentes à repérer a priori et dans un contexte (contexte organisationnel et contexte du groupe). En nous appuyant sur Yin qui indique « *le besoin distinctif de l'étude de cas provient du désir de comprendre un phénomène social complexe* » (2003 : 2), l'étude de cas a été retenue (Eisenhardt, 1989 ; Hladly-Rispal, 2002 ; Yin, 2004). Quatre techniques ont été mobilisées pour collecter les données : l'observation participante (deux ans), l'observation passive (57 heures), les entretiens semi-directifs (55) et les documents internes. L'observation participante et l'observation passive ont offert la possibilité d'observer sur le vif l'expérience des individus au quotidien. Les entretiens semi-directifs ont rendu possible une confrontation de nos perceptions avec celles des acteurs concernés, une appréhension des interactions auxquelles nous n'avions pas pu assister et une meilleure

compréhension des raisons de ces interactions. Enfin, les documents internes ont permis de disposer de « traces » des productions collectives, d'avoir une vision historique de certains groupes en situant leur évolution dans le temps et d'appréhender l'organisation d'un point de vue formel. L'analyse des données repose sur un codage et une catégorisation des données (Allard-Poesi, 2003). Afin de réaliser ce codage des données, nous avons eu recours au logiciel Nud*ist version 4.

2.1. Une entreprise du secteur de la chimie

PME française de 107 personnes, Eurecat est une entreprise prestataire de service du secteur de la chimie. Elle propose essentiellement deux types de traitements sur les catalyseurs : recyclage et pré-traitement. L'entreprise est créée en 1978 par trois ingénieurs. Après une année de production à petite échelle en région parisienne, elle s'implante dès 1979 à La Voulte-sur-Rhône sur un ancien site de production de Rhône-Poulenc. Elle se développe par la suite à l'étranger et exerce actuellement ses activités en France, en Italie, aux Etats-Unis et en Arabie Saoudite à travers ses différentes filiales. Ses clients sont, par ordre d'importance, des raffineurs, des industriels de la pétrochimie, de la chimie et des fabricants de catalyseurs. Avec environ 50% des parts de marché en 2005, Eurecat est leader en Europe. Ce leadership repose essentiellement sur le développement de la « connaissance catalyse » soutenu par un effort R&D important. En 2004, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 35,5 M€. L'entreprise compte sept services : commercial, financier, industriel, ressources humaines, recherche et développement, environnement et production.

Figure 1- L'organigramme simplifié d'Eurecat



Pour une PME, le service ressources humaines, qui comprend trois personnes (responsable ressources humaines, chargée de mission ressources humaines et gestionnaire administration du personnel), est relativement important. Les dirigeants d'Eurecat considèrent les ressources humaines comme un élément distinctif. La démarche RH, qui se veut ambitieuse, repose sur une gestion des compétences individuelles. Comme nous le verrons par la suite, cette individualisation peut aussi limiter la mise en commun des ressources. La démarche compétence doit garantir « *la mise à disposition des compétences humaines nécessaires à l'obtention des performances exigées par le client* ». Elle a été notamment mise en place afin de mieux gérer la mobilité au sein d'Eurecat. Comme toute PME, l'entreprise offre des possibilités d'évolutions limitées. Face aux fortes aspirations des cadres et à la nécessité de gérer dans le temps les postes qui ne sont pas mobiles géographiquement, les membres du service ressources humaines ont cherché à développer des pratiques plus personnalisées. L'entreprise développe le temps choisi, accompagne les salariés dans leur départ (au niveau des retraites mais aussi pour les reconversions professionnelles), met en place le *coaching* pour des cadres et des agents de maîtrise, développe les filières et aménage les postes de travail en fonction des compétences détenues par les salariés.

2.2. Les compétences collectives développées au sein d'Eurecat

Au sein de cette entreprise, six groupes, sélectionnés à partir de trois critères - reconnaissance de l'exercice d'une compétence collective, diversité des métiers exercés et degré d'interdépendance entre les membres -, ont été étudiés (cf. tableau 1).

Tableau 1 – présentation des six groupes

Nom	Description	composition
L'équipe 1	Ensemble des opérateurs affectés dans l'équipe 1	Groupes composés de postés
L'équipe 2	Ensemble des opérateurs affectés dans l'équipe 2	
Postes successifs « Rotonde »	Ensemble des opérateurs se succédant sur les unités situées dans « la Rotonde »	
Postes successifs « Anciens Ateliers »	Ensemble des opérateurs se succédant sur les unités situées dans les « Anciens Ateliers »	
Processus « Réaliser »	Ensemble des membres du processus « Réaliser » traitant une demande client	Groupes transversaux
Réseau qualité	Ensemble des membres du réseau qualité diffusant la qualité	

Concernant les groupes de postés, la nature individuelle du travail prescrit et la non diversité des métiers constituent des caractéristiques importantes. Les opérateurs d'une équipe travaillent selon le même cycle de postes. Au sein de l'équipe 1 et de l'équipe 2, chaque opérateur est affecté sur une unité de production suivant les compétences individuelles détenues. Sa mission implique la maîtrise de la conduite et des opérations de manutention. Chaque posté menant de façon individuelle et autonome une unité de production, les équipes n'ont ici qu'une fonction de gestion et ne recouvrent nullement une dimension collective du travail.

Les postés successifs de la « Rotonde » et ceux des « Anciens Ateliers » représentent l'ensemble des opérateurs qui se succèdent sur les unités situées respectivement dans le bâtiment de la « Rotonde » et dans celui des « Anciens Ateliers ». La conduite de ces unités requiert des compétences individuelles sensiblement différentes :

- les unités de la « Rotonde » permettent de pré-traiter le catalyseur. Les opérateurs y mobilisent des connaissances en chimie et un savoir-faire lié à l'agencement des unités ;
- les unités des « Anciens Ateliers » permettent de régénérer le catalyseur. Ceci implique un savoir-faire au niveau du réglage des paramètres de marche.

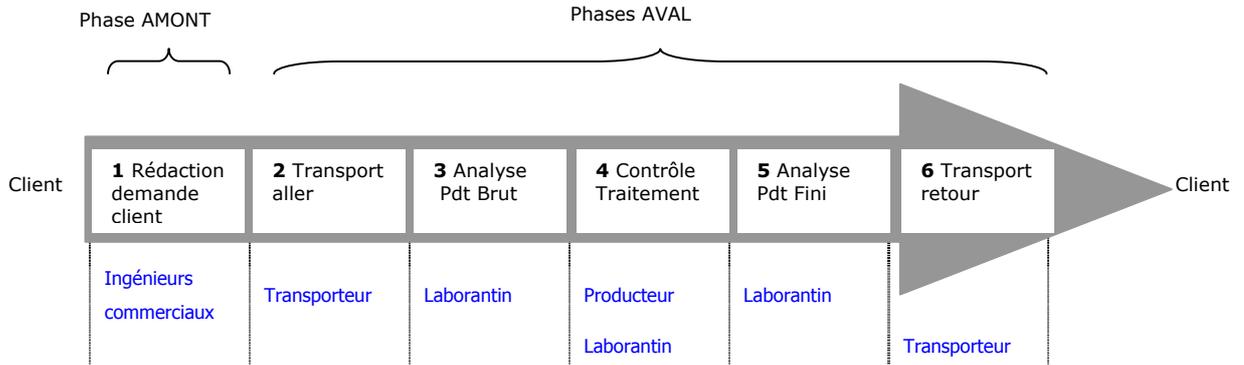
Contrairement aux membres des équipes, les postés successifs conduisent la même unité mais pas au même instant. Pour assurer la continuité du process, les opérateurs se transmettent oralement et par écrit les consignes de production.

Concernant les groupes transversaux, la diversité des métiers et la dimension collective du travail prescrit distinguent ces groupes des précédents. Le réseau qualité comprend les fonctionnels qualité (responsable et technicienne) et les six correspondants qualité. Les correspondants sont des opérateurs dont les tâches ont été enrichies et qui assument deux rôles : être le relais entre les équipes et les fonctionnels et proposer des améliorations. Ce réseau a pour mission de diffuser la qualité au sein de l'entreprise. Ceci implique d'assurer une communication ascendante et descendante et de réaliser des actions d'amélioration.

Enfin, le processus « Réaliser » est composé de l'ensemble des salariés (commercial, production laboratoire et transport) impliqué dans le traitement d'une demande client. Lorsqu'un client passe commande à Eurecat, l'ingénieur commercial rédige la commande

après s'être assuré de la faisabilité technique. Le service logistique se charge du transport du produit. Une fois les catalyseurs sur place, le laboratoire effectue les analyses nécessaires et le service production commence le traitement. Le traitement achevé, le laboratoire analyse le produit final avant son acheminement par le service transport au client. La figure suivante (cf. figure 2) reprend l'intervention des salariés.

Figure 2 – Description du processus « Réaliser »



Une première étape de la recherche a consisté à identifier les compétences collectives (x, 2004 ; x, 2005). Il ressort de cette étude que seuls certains membres parmi uniquement cinq groupes mobilisent effectivement une compétence collective. Le tableau suivant reprend ces cinq compétences détaillées par la suite.

	Equipe 1	Equipe 2	Postés successifs de la « Rotonde »	Postés successifs des « Anciens Ateliers »	Processus « Réaliser »	Réseau qualité
Groupes pertinents	Existence de 2 sous-groupes : affinités + compétence de conduite	L'équipe 2	Existence de 2 sous-groupes : affinités + relève	Pas de compétences collectives repérées	Membres service production, commercial, transport, laboratoire	Membres services qualité et correspondants qualité
Compétence collective	Réaliser les tâches de manutention Réaliser les tâches de manutention		Assurer la continuité du process de production en développant des pratiques communes		Traiter une demande client	Diffuser la qualité

Dans un premier, il s'avère que les postés (équipe 1, équipe 2 et postés successifs de la « Rotonde ») développent une compétence collective malgré le caractère individuel de leur travail. Dans le cas de l'équipe 1 et de l'équipe 2, cela se traduit par de l'entraide au niveau des tâches de manutention. Notons que contrairement aux membres de l'équipe 2, seuls certains membres de l'équipe 1 travaillent effectivement ensemble (ceux qui détiennent les mêmes compétences et qui s'apprécient).

Dans le cas des collectifs parallèles, certains opérateurs successifs de la « Rotonde » développent l'échange de savoir et de savoir-faire. Cet échange porte non seulement sur des connaissances techniques mais aussi sur des savoir-faire. Par exemple, les opérateurs se transmettent certaines combines leur permettant de gérer les pannes ou construisent une

interprétation commune d'un dysfonctionnement. Les opérateurs qui échangent effectivement sont ceux qui s'entendent bien et qui se voient régulièrement à la relève.

Au sein du réseau qualité, les fonctionnels qualité et les correspondants qualité ont construit un mode d'interaction leur permettant de combiner les contraintes de chacun et leur permettant de diffuser la qualité de manière efficace.

Enfin, les membres du processus « Réaliser », arrivent à dépasser deux difficultés liées aux demandes des clients, à savoir : le traitement « à façon » et l'incertitude, grâce au développement d'une compétence collective.

Les compétences collectives présentées, il s'agit à présent d'analyser comment elles se développent.

3. La compétence collective : des régulations de natures différentes

Ce qui différencie ici les compétences collectives, c'est l'orientation de l'impulsion de la combinaison des ressources. Dans le cas des postés, le travail est individuel. La mise en œuvre d'une compétence collective suppose une impulsion par le bas : il s'agit d'une régulation autonome. Dans le cas des collectifs transversaux, la combinaison des ressources est une volonté de la direction d'Eurecat. Mais les membres de ces collectifs dépassent les prescriptions pour effectivement mettre en œuvre une compétence collective. La régulation à l'œuvre est conjointe.

3.1. Les postés : une régulation autonome pour agir ensemble

Les groupes de postés développent des règles autonomes prévoyant la résolution collective des situations. Si ces régulations sont en contradiction avec certaines règles de contrôle, elles répondent parfois à d'autres impératifs.

3.1.1. Des règles autonomes face à une régulation de contrôle

Les postés développent des compétences collectives malgré une règle de contrôle qui impose un travail individuel. Dans l'exercice réel du travail, certaines situations sont gérées à plusieurs (l'entraide pour les équipes 1 & 2 et l'échange de savoirs et savoir-faire pour les postés successifs). Les régulations autonomes au sein des collectifs de postés fixent les modalités de mobilisation d'une compétence collective, et ce tant au niveau du comportement attendu que sur le type de situations. La règle autonome joue un rôle particulier : au travers d'un système de sanction (Reynaud, 1989), elle délimite le périmètre du collectif. C'est ainsi qu'un individu qui n'échange pas ou qui n'aide pas ne peut plus y prétendre en retour.

Matériau 1 – entretien avec Jean, opérateur

« Entre nous on se dit qui laisse une mauvaise relève. [...] Quand Maximilien est arrivé pour relever Georges, il n'y avait rien de prêt et donc il m'avait chargé... Enfin ce n'est pas lui qui m'a dit de lui laisser une mauvaise relève, mais il m'en a parlé et je me suis dit que depuis le temps que Georges vit sur le travail des autres, je me suis dit qu'il fallait que je le coince. Mais le problème c'est que le lendemain matin ce n'était pas lui ! Et c'est la seule fois que j'ai voulu le faire !

- Et tu as réessayé ?

- Oui, j'ai réessayé et je l'ai eu ! »

La règle est un critère de classement social (Reynaud, 1989). Pour l'entraide et l'échange, les comportements de non-coopération ou de non-engagement sont ainsi sévèrement jugés.

Matériau 2 – entretiens avec Jules, opérateur

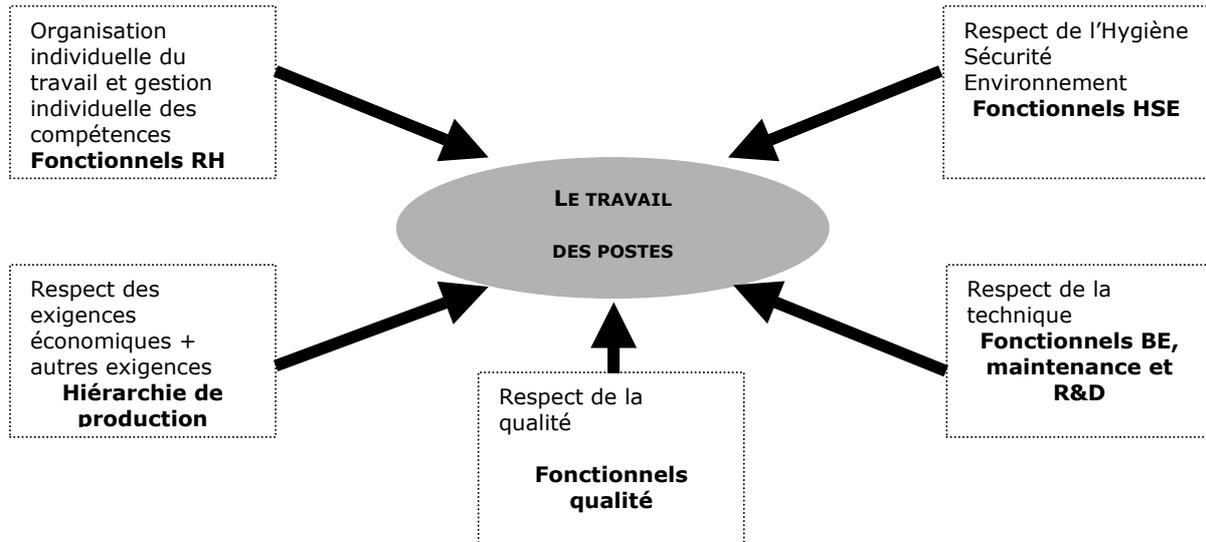
« Tu n'as aucune obligation de le faire. Mais tu le fais pour que se soit agréable dans ton équipe. Dans l'absolu, si tu ne regardes pas l'unité de l'autre qui est en train de dégueuler... A moins que tu le regardes pelleter tout seul, mais c'est ridicule. Tu vas aller au local, tu vas rester ½ heure avec lui et quand tu vas revenir il va y avoir trois tonnes de cata par terre, tu vas être obligé de prendre la pelle avec lui. Ou alors tu es une vraie s... ! »

Les règles autonomes fixent aussi les situations concernées par l'entraide ou l'échange de savoir et savoir-faire. Par exemple, la règle d'entraide ne concerne que les tâches de manutention, la maîtrise de la conduite reste à la charge de l'opérateur en poste. Ces règles autonomes sont en décalage par rapport à la règle de contrôle qui prévoit une mission individuelle. Pourtant, au regard des différentes règles s'imposant au travail des postés, elles peuvent être aussi conformes à d'autres objectifs.

3.1.2. Les règles autonomes rencontrant les objectifs de l'organisation

Le travail des postés est soumis à un certain nombre de règles de contrôle exercé par plusieurs acteurs. L'organisation du travail et la gestion individualisée des ressources humaines exercent un contrôle sur le travail des opérateurs. De plus, au début des années 2000, la direction d'Eurecat mentionne qu'« *une campagne est réussie, si l'on a respecté les conditions de production, si l'on a respecté les critères de qualité, si l'on a respecté les critères de condition de travail, de sécurité et d'environnement et si l'on a gagné de l'argent* ». La figure (cf. figure 3) ci-dessous permet de visualiser l'ensemble de ces contrôles.

Figure 3 – Les différents contrôles exercés sur le travail des postés



Ces règles ne forment pas un ensemble harmonieux. Par exemple, lorsque les clients imposent de courts délais, ces exigences peuvent être en contradiction avec les critères environnementaux. Face à contradictions, les postés procèdent à certains arbitrages. Par exemple, ils peuvent invoquer des règles de production face à des consignes de sécurité.

« Il nous arrive de sauter des sécurités. Sur les rouleaux des bascules sur l'unité B, les bascules sont montées sur des vérins et lorsque le conteneur arrive, il appuie sur le vérin et le détecteur sait que le conteneur passe. Mais parfois les vérins sont bloqués et pour les débloquer, il faut mettre les deux cellules en contact et comme ça il croit que le conteneur est en train de passer et donc le conteneur peut avancer. Et la production continue ».

Matériau 3 – entretien avec Denis, opérateur

C'est ainsi que les règles autonomes peuvent être aussi conformes à certains objectifs. Notamment, celles-ci permettent d'assurer la continuité du process de production. Grâce à l'échange de savoirs et de savoir-faire, les opérateurs gèrent plus rapidement les aléas rencontrés sur les unités et réduisent alors les temps de non-production.

Matériau 4 – entretien avec Charles, opérateur

« Et bien oui, si tu as une combine pour te faire moins suer, c'est sûr que tu vas la dire à ton collègue lors de la relève. Tu ne vas pas le garder pour toi, ça sert à quoi, tu ne vas pas la ramener chez toi ! [...] Mais c'est sûr que le gars s'il galère pendant 1 heure pour faire un truc, alors qu'il y a un petit truc à faire et que c'est fini en deux trois mouvements, c'est dommage qu'il galère pour rien ».

En ce sens, les règles autonomes acceptent une rationalité de production (Reynaud, 1999) et témoignent de l'intégration par les postés de règles implicites (Tersac, 1992).

Matériau 5 – entretien avec Loïc, opérateur

« En fait ce problème m'est arrivé lors de la précédente campagne, donc je savais que cela pouvait arriver à Fabien. A chaque campagne qu'on a faite de réactivation, c'était la même chose. Et après ce problème pénalise sur tout : le débit... Tu perds du temps ».

Pour les postés, une campagne de production doit être réalisée au plus vite. Dans des situations perturbées comme des surcharges de travail lors de débits importants par exemple, les opérateurs s'appuient alors sur le groupe afin de réaliser les objectifs économiques.

La compétence collective ici analysée se développe au travers d'une régulation autonome qui permet aux postés de faire face à certaines situations : gestion des tâches de manutention, gestion de la continuité de la campagne. L'étude des différentes règles pesant sur le travail des postés a permis de montrer que la compétence collective développée peut être en contradiction ou au contraire remplir certains impératifs de la direction.

3.2. Les collectifs transversaux : une régulation conjointe pour agir ensemble

Pour travailler ensemble, les membres des collectifs transversaux doivent dépasser une opposition entre les régulations autonomes et de contrôle. Le processus de la compétence collective repose ici sur une régulation conjointe.

3.2.1. Une concurrence des règles autonomes

Le réseau qualité et le processus « Réaliser » sont des collectifs formels et transversaux. Malgré des relations fonctionnelles, deux acteurs particuliers, les ingénieurs commerciaux et les fonctionnels qualité, sont porteurs d'une régulation de contrôle. Ils interviennent en amont, lors de la définition des tâches, et en aval, lors du contrôle et de l'évaluation des actions réalisées. Dans le processus « Réaliser », les ingénieurs commerciaux, en tant que garants du respect des exigences clients, prescrivent (via la rédaction de la demande client) et contrôlent les opérations effectuées par les autres services. Le contact avec le client est une source de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). Les fonctionnels qualité, pour leur part, pèsent sur le travail des correspondants qualité à plusieurs niveaux : ils encadrent leur travail (définition des missions, contrôle de l'avancement) et les évaluent. A ce titre, le service qualité, qui fait partie de la technostructure (Mintzberg, 2004), influence le centre opérationnel de façon indirecte.

Toutefois, les régulations de contrôle ne sont pas uniquement le fait de ces seuls acteurs. Les rapports étant essentiellement des relations d'experts, des « prescriptions réciproques » (Hatchuel, 1994, 2003) se développent. C'est ainsi, que les correspondants qualité influent sur la façon dont les fonctionnels qualité procèdent pour animer le réseau. De même, en amont du processus « Réaliser », il ne s'agit pas d'appliquer simplement les exigences transmises par les commerciaux, les choix sont discutés.

Matériau 6 – entretien avec Valérie, directeur commercial

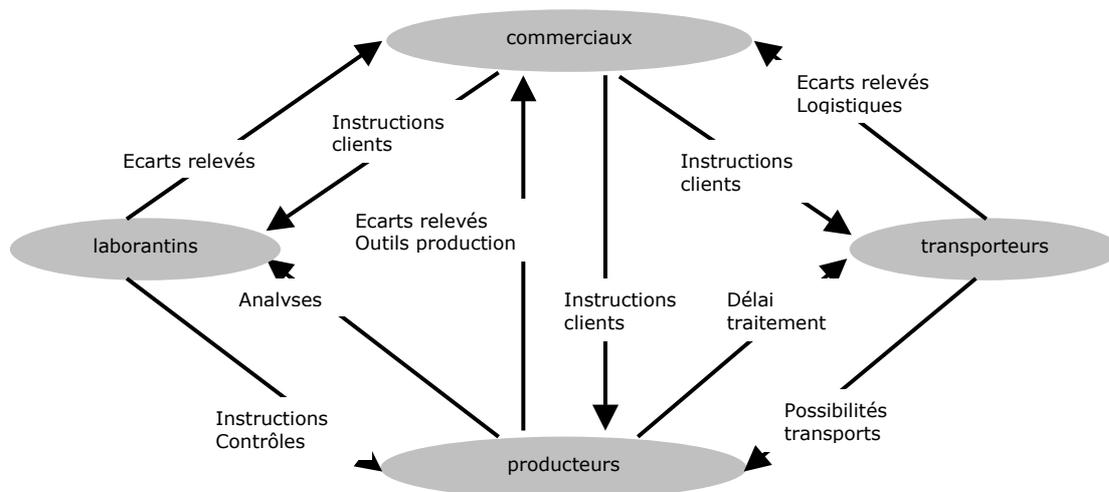
« Virginie voit l'affaire de son côté production et nous de notre côté, plus du côté client, mais sans oublier qu'on ne peut pas faire n'importe quoi sans Virginie, donc il faut que se soit cohérent avec l'outil de production ».

Les contraintes de la production concernent l'outil de production (disponibilité des unités, délais de production et possibilités de réaliser le traitement), les aspects environnementaux et ceux liés aux conditions de travail des opérateurs. Le transport, pour sa part, est consulté sur les contraintes au niveau de l'organisation de la logistique (délai et disponibilité des transporteurs routiers). Ensuite, tout au long du processus, les services transport, laboratoire et

production relèvent des incohérences entre les instructions contenues dans la demande du client et les réalités de la campagne et gèrent ainsi les réversibilités résiduelles (Lorino, 1995).

Les contraintes s'exercent aussi à tous les niveaux. Ainsi, le service production a un impact sur le travail des transporteurs et des laborantins. De même, les producteurs et les laborantins tiennent compte des actions réalisées par les transporteurs qui se traduisent souvent en termes de contraintes liées à l'arrivée et au départ des produits. Enfin, les analyses réalisées par les laborantins sont par la suite transformées en instructions de travail pour les producteurs. La figure suivante (cf. figure 4) schématise l'existence des contrôles réciproques au sein du processus « Réaliser ».

Figure 4 – Les contrôles réciproques au sein du processus « Réaliser »



Face à ces régulations de contrôle, chaque membre tente de réduire les prescriptions extérieures au travers la mise en œuvre d'un certain nombre de tactiques ou comportements. C'est ainsi que les laborantins refusent régulièrement de renouveler certaines analyses sur le catalyseur au nom de leur expertise.

Matériau 7 – entretien avec Karen, laborantine

« Le contrôle continu refuse de refaire les analyses...

- Oui mais parfois je leur dit : « non, on ne le refait pas, on l'a déjà refait deux fois, on ne refait pas ! » Et quand il y a des choses dont je ne suis pas sûre, je refais parce qu'on n'est jamais à l'abri.

Ce refus ne prend pas toujours une forme aussi catégorique. Les correspondants qualité, par exemple, préfèrent discuter avec les fonctionnels qualité de l'utilité même d'une mission plutôt que de la refuser catégoriquement.

Les membres de ces collectifs pratiquent aussi « l'évitement ». Par exemple, les fonctionnels qualité retardent quelquefois l'avancement de certaines missions confiées aux correspondants.

Matériau 8 - entretien avec Edmond, correspondant qualité

« Quand tu fais 1, 2, 3, 4 missions et qu'elles restent dans le carton, tu commences à te poser des questions : finalement je suis le dernier joujou à la mode d'Eurecat pour montrer qu'ils font des Equipes à Responsabilité Elargies [...]

Au final, ces tactiques ou stratégies sont développées pour restreindre le contrôle exercé par les autres membres. Elles sont possibles parce que ces salariés disposent d'une zone d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977). Dans le même temps, en réduisant la mise en commun des ressources, elles peuvent limiter le développement d'une compétence collective.

3.2.2. Dépasser l'opposition entre contrôle et autonomie : le développement de régulations conjointes

C'est au travers d'une régulation conjointe que ces groupes dépassent leurs oppositions. Les membres du réseau qualité cherchent à éviter les conflits pour tirer parti de la mise en œuvre d'une compétence collective. Généralement, ce sont les correspondants qualité qui acceptent le contrôle exercé par les fonctionnels qualité. Mais ces rapports hiérarchiques peuvent être un frein limitant la valeur des échanges et l'efficacité du réseau est entravée. En effet, les échanges sont parfois limités et au lieu d'instaurer des rapports de coopération, l'évitement est privilégié. En revanche, les membres du processus « Réaliser » jouent sur les oppositions intrinsèques afin de proposer les solutions les plus adaptées au client et à leurs contraintes respectives. Cette régulation peut alors être qualifiée de régulation conjointe au sens fort. Elle ne vise pas la solution d'un conflit mais la résolution d'un problème par la création de conditions de coopération complexes créant pour chacun une obligation d'ajustement de ses comportements. L'acceptation de ce rapport leur permet alors de mettre en œuvre une compétence collective et de répondre au besoin du client tout en tenant compte des contraintes de chacun. Une telle régulation conjointe contient aussi la construction d'arbitrages acceptés par les membres : le client, la hiérarchie et les experts. Par exemple, dans certains cas, les membres du processus peuvent estimer qu'ils n'ont pas les compétences nécessaires pour résoudre leur opposition et demandent alors à un expert de trancher.

Conclusion

De l'analyse des compétences collectives préalablement repérées au sein de l'entreprise Eurecat, nous tirons plusieurs enseignements. La théorie de la régulation sociale et notamment ces prolongements ont permis de dépasser deux limites principales : la vision harmonieuse de la combinaison des ressources et l'abstraction de l'organisation. En analysant les règles mais aussi les collectifs porteurs de ces régulations, il a été possible d'intégrer non seulement les différentes règles à l'œuvre dans les organisations, mais aussi de mieux repérer les collectifs pertinents. La TRS a aussi rendu possible la distinction des compétences collectives suivant la nature des régulations. Il existe ainsi deux façons de combiner les ressources :

- une régulation autonome fixe les modalités d'exercice d'une compétence collective y compris quand le travail est individuel. Celle-ci peut répondre à des impératifs implicites de production.
- une régulation conjointe permet l'interaction des différentes régulations autonomes en présence. Cette régulation conjointe s'est toutefois révélée être sensiblement différente selon les collectifs. Une régulation conjointe au sens faible permet simplement d'éviter les conflits (réseau qualité), alors qu'une régulation conjointe au sens fort rend

possible une réelle confrontation des contraintes portées par chaque acteur (processus « Réaliser »).

Ce résultat a des implications au niveau du management des compétences collectives. Tout d'abord, il distingue la compétence collective en fonction des modes de régulation à l'œuvre. Si actuellement, l'heure est à la mise en place de formes collectives du travail (équipe projet, processus, équipes autonomes...), il reste qu'il est toujours important de s'interroger sur les collectifs réellement compétents. Ensuite, ces régulations autonomes rendent plus difficiles la tâche des managers. En effet, comment favoriser le caractère émergent tout en réduisant ses effets négatifs sur l'organisation ? L'existence de régulation autonome peuvent non seulement être en contradiction avec des règles de l'organisation, mais aussi peuvent exclure certains salariés des ressources pourtant nécessaires dans l'exercice quotidien de leur travail. De plus, la FRH a un rôle à jouer dans la reconnaissance des contributions collectives. Enfin, l'existence de régulations conjointes implique que les différents membres soient porteurs de contraintes spécifiques. Notons aussi que les membres de ces collectifs font un effort pour développer une compétence collective. En effet, ils doivent apprendre à travailler ensemble, à interagir et à gérer les conflits.

Un des prolongements possibles de cette recherche qui permettrait aussi de lever une de ces limites serait l'élargissement à d'autres terrains. En effet, les résultats issus de l'analyse du cas Eurecat, dont le contexte est particulier (PME, du secteur de la chimie, main d'œuvre composée d'opérateurs, marché de niche, R&D...), ne peuvent certainement pas être applicables à d'autres entreprises.

Bibliographie

- Allard-Poesi F. (2003). Coder les données. in *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. coord. Giordano Y. Colombelles : EMS. Éd. Management & société, pp.246-290
- Aubret J., Gilbert P. et Pigeyre F (1993). *Savoir et pouvoir. Les compétences en questions*. Paris : Presses Universitaires de France, collection gestion, 222 p.
- Bataille F. (1999) *Compétence collective et management des équipes opérationnelles. Une étude longitudinale de Philips Consumer Communications*. Thèse doct. Sciences de Gestion : Caen. IAE.18 novembre – 409p.
- Bataille F. (2000) La relève entre équipes opérationnelles, éléments de management d'une compétence collective. *Gestion 2000*. 2000, septembre-octobre, p.117-132
- Bichon A. (2005), Comment conjuguer une GRH individualisée et la mobilisation collective des salariés au sein des équipes projet ? Vers l'« individualisation coopération », Thèse doct. Sciences de Gestion : Grenoble. IAE. 12 décembre, 435p.
- Courpasson D. et Livian YF. (1991) Le développement récent de la notion de « compétence » : glissement sémantique ou idéologie ?. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, octobre, p. 3-9
- Crozier M. et Friedberg E. (1977) *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Edition du Seuil, 500p.

- Dubar C. (1995). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin. 2^{ème} édition, pp. 217-239
- Dubar C. (2003). Régulation conjointe et double transaction : réflexions pour un débat. in *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. dir. de Terssac G. Paris : Ed. la Découverte, pp. 331-344
- Dubois M. et Retour D. (1999). La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 5 (2-1), pp.225-243
- Dugué E. (1994) La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. *Sociologie du travail*, n°3, pp. 273-291
- Dupuich-Rabasse F. (2005). Gestion des compétences collective. Dossier soumis en vue de l'habilitation à diriger des recherches en Sciences de Gestion, 87 p.
- Eisenhardt K. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, vol. 14, No 4, pp.532-550
- Glaser B. et Strauss A. (1967) *The discovery of Grounded Theory : strategies for qualitative research*. New York: Aldine, 271p.
- Grosjean M. (2000) Les communications collectives : un mode d'approche des compétences du collectif. L'exemple du collectif hospitalier. *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 6, n°3-4, pp. 103-129
- Hatchuel A. (1994) Apprentissages collectifs et activités de conception. *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp. 109-120
- Hatchuel A. (2003) La théorie de la régulation est-elle une théorie de l'action collective ? Essai sur la théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud. in *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. dir. de Terssac G.. Paris : Ed. la Découverte, pp. 289 - 311
- Hlady-Rispal M. (2002) *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. De Boeck Université, 245p.
- Krohmer C. (2005) Vers le management des compétences collectives : propositions pour le repérage et la mise en œuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la Chimie. Thèse doct. Sciences de Gestion : Grenoble. Le 12 décembre, 473 p.
- Leplat J. (2000) Compétences individuelles, compétences collectives. *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 6, n°3-4, pp. 47-73
- Lichtenberger Y. (2003) Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux. *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. dir. de Terssac G. Paris : Ed. la Découverte, pp. 51 - 60
- Livian YF. (2003). Jean-Daniel Reynaud : la théorie de la régulation conjointe. in *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Coord. José Allouche, Philippe Bernoux, Bernard Gazier et alii. Paris : Vuibert, p1776-1781
- Louart P. et le GRHEP (1993). Les champs de tension en Gestion des Ressources Humaines. in *Repenser la gestion des ressources humaines ?* coord. Brabet J. Paris : Économica, pp. 165-212
- Lorino P. (1995) Le déploiement de la valeur par les processus. *Revue Française de Gestion*. juin-juillet-août, pp. 55-71

- Mazeau M. (2001). Acquisition, maintien et développement des compétences. in *Les compétences en ergonomie*. Textes choisis et présentés par Leplat J. et Montmollin (de) M. Toulouse : Octarès Editions, pp. 89- 94
- Michaux V. (2003) Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts. Thèse doct. Sciences de Gestion : Nantes. Le 15 septembre, 603 p.
- Michaux V. (2005). Compétences collectives et haute performance : apports théoriques et enjeux opérationnels. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. n°58, pp. 45-63
- Mintzberg H. (2004) *Le management : voyage au centre des organisations*. trad. par Jean-Michel Behar. 2e éd. rev. et corr. Paris : Éd. d'Organisation, 703 p.
- Paradeise C. et Lichtenberger Y. (2001) Compétence, compétences. *Sociologie du travail*, 43, pp. 33-48
- Pemartin D. (1999) *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?*. Cae, EMS, 128 p.
- Pemartin D. (2005) *La compétence au cœur de la GRH*
- Pichault F. et Nizet J (2000) *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Editions du Seuil, 333 p
- Retour D. et Krohmer C. (2005). La compétence collective, *Revue Economique et Sociale*. juin, n°2, pp. 71-82
- Reynaud JD. (1989), *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris : A. Colin, 306 p.
- Reynaud JD. (1999). *Le conflit, la négociation et la règle*. 2e éd. Toulouse : Octarès, 268 p
- Reynaud E. et Reynaud JD. (1999), La régulation conjointe et ses dérèglements. in *Le conflit, la négociation et la règle*. Reynaud JD. Toulouse : Octarès. 2e éd., pp. 247-258
- Roy M. (1999), Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations. *Gestion*, vol. 24, numéro 3, automne, pp. 76-85
- Strauss A. et Corbin J. (1998), *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: Sage Publication,, 312 p.
- Terressac (de) G. (1992), *Autonomie dans le travail*. Paris : Presses universitaires de France, 279 p.
- Troussier JF. (1990), Evolution des collectifs du travail et qualification collective. in *les Analyses du travail*. CEREQ, pp. 115-124
- Veltz P. et Zarifian P. (1994), Travail collectif et modèles d'organisation de la production. *Le Travail Humain*, 57 (3), pp.239-249
- Wittorski R. (1997) *Analyse du travail et production de compétences collectives*. l'Harmattan, Action et Savoir, 239 p.
- Wittorski R. (2000), La production de compétences collectives par et dans l'analyse des pratiques professionnelles. *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 6, n°3-4, pp. 75-102
- Yin R. (2004), *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, vol. 5. Sage Publications, 181p

Zarifian P. (1993), *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice*. Paris : Éd. l'Harmattan, 287 p.