

---

## Construire, partager et transférer des nouvelles compétences dans les entreprises transnationales: enjeux et contraintes

Raluca Oprea Ciobanu<sup>1</sup>

Université Lyon 2 France

### Abstract

*Following working evolutions of the last decades (delocalization, implantation, globalization), the companies are trying to adapt themselves and develop more and more innovating products. They are trying to anticipate the effects of those mutations in order to develop new organizational models, based on flexibility and structural transversality (Bobillier-Chaumon, 2003). This study determines the way Romanian and French employees construct, gain and transfer new abilities and, most importantly, how they are employing their work and abilities in order to maintain the organization (Engestrom & Middleton, 1998; Rabardel & Samurçay, 2006; Wisner, 1985). We conducted 24 interviews (with Romanian and French employees of a French multinational company) and 2 half-days of workshops in order to understand the nature of the activity in place (processus, vocabulary, working rules, instructions). Our first results focus on the link between the collective and the knowledge transfer, as well as the adjustment of their actions and interventions.*

**Keywords:** abilities, knowledge transfer, coordination, articulation

### Résumé

*En raison des diverses évolutions du travail survenues ces dernières décennies (délocalisation, implantation, globalisation), les entreprises cherchent à s'adapter et à développer des produits de plus en plus innovants. Elles essaient d'anticiper les effets de ces mutations afin de déployer de nouveaux modèles organisationnels, basés sur davantage de flexibilité et de transversalité structurelle (Bobillier Chaumon, 2003). A travers cette étude, nous cherchons à déterminer comment les salariés roumains et français construisent, s'approprient et transfèrent de nouvelles compétences et surtout comment ils arrivent à articuler leur travail et leurs pratiques respectives afin d'assurer le maintien de l'organisation (Engestrom & Middleton, 1998 ; Rabardel & Samurçay, 2006; Wisner, 1985). Nous avons effectué 24 entretiens semi-directifs (avec les salariés roumains et des français d'une entreprise franco-roumaine) et réalisé deux demi-journées d'observation participante afin de comprendre la nature de l'activité mise en œuvre (processus, vocabulaires, règles de travail, consignes...). Nos premiers résultats portent sur la coordination des collectifs comme principal outil de partage et transfert des compétences ainsi que d'ajustement de leurs actions et interventions.*

**Mots-clés :** compétences, transfert des compétences, coordination, articulation

### Rezumat

*Datorită numeroaselor schimbări survenite în ultimele decenii (delocalizări, implantări, globalizare) firmele încearcă să se adapteze și să dezvolte produse din ce în ce mai inovatoare. În același timp, ele încearcă să anticipeze efectele acestor mutații pentru a dezvolta noi modele organizaționale bazate atât pe flexibilitate cât și pe transversalitate structurală (Bobillier Chaumon, 2003). Prin acest studiu ne propunem să identificăm modul în care salariații români și francezi ai unei firme franțuzești (implantate în numeroase țări printre care și în România) construiesc, își însușesc și transferă competențe noi, și mai ales cum acești salariați reușesc să articuleze diferite practici de muncă pentru a asigura menținerea organizației (Engestrom & Middleton, 1998 ; Rabardel & Samurçay, 2006; Wisner, 1985). Astfel, pentru o mai bună înțelegere a naturii activității realizate de salariații români și francezi (vocabular, flux de producție, reguli, etc.) am realizat 24 de interviuri semi-directive și observații participative (timp de două*

---

<sup>1</sup> Adresa de corespondență: [raluca.ciobanu@univ-lyon2.fr](mailto:raluca.ciobanu@univ-lyon2.fr)

*dimineți am observat derularea activității pe un șantier din Franța). Primele rezultate obținute subliniază rolul pe care procesul de coordonare colectivă al activității îl are în partajul și transferul competențelor, dar și în ajustarea acțiunilor și intervențiilor celor două tipuri de salariați.*

**Cuvinte cheie :** *competențe, transfer de competențe, coordonare, articulare*

## 1. Introduction

Le contexte actuel de travail (implantation, délocalisation, crise économique) fait que les entreprises sont contraintes à affronter des situations qui ne tiennent pas absolument de la production, mais de l'innovation, de l'adaptation et coopération. L'effort de garder leur compétitivité sur le marché se traduit par une réorganisation de l'activité et de la structure de l'entreprise en favorisant l'allègement de la hiérarchisation et la responsabilisation des principaux acteurs, l'accroissement de leur autonomie dans le travail et dans la prise de décisions. Ainsi, la notion de compétence change de perspective car il ne s'agit plus de mettre en œuvre des savoirs procéduraux, directement liées à l'activité et aux tâches de travail, mais de faire face à des situations nouvelles, non définies auparavant et qui nécessitent donc de nouveaux savoirs. Être capable d'agir et réagir pour faire face à des situations imprévisibles se substitue aux savoirs d'agir dans des situations préexistantes ou prédéfinies par l'organisation. Appliquer des savoirs acquis dans des situations similaires n'est plus la clé de la réussite, celle-ci nécessite de faire face à des situations évolutives. Développer et formaliser les compétences semble une mesure prioritaire des entreprises pour répondre aux nécessités économiques du marché. Cet environnement complexe et instable génère un nouveau type d'organisation – flexible, dynamique, et en réseau - qui met l'accent sur le travail collectif et le collectif de travail. L'intérêt porté à cette dynamique collective s'explique par la volonté des organisations d'optimiser "la productivité" intellectuelle de ses membres (capacités d'anticipation, de résolution des problèmes, mais aussi d'apprentissage sur le lieu de travail) au travers leur propre expérience et celle des autres. Les entreprises voient ainsi la coopération, source de transformation de l'activité et des personnes qui la réalisent, d'autant plus comme un vecteur de transfert des compétences (Wittorski, 1997). La question de la coopération et du transfert de

compétences se pose avec d'autant plus d'acuité que les équipes de travail deviennent de plus en plus éclatées culturellement (dans le cadre de coopération internationale) et structurellement (équipe composée de personnels internes et de sous-traitants, qui peuvent être, eux aussi, étrangers).

C'est dans ce cadre que se positionne notre questionnement. Nous nous interrogeons plus précisément sur la manière dont les personnes participantes à notre étude (roumaines et françaises) réussissent à travailler ensemble en dépit de leurs différences : des pratiques de travail différentes, des histoires personnelles et culturelles propres à chaque individu et directement liées à leurs origines. Qu'est ce qui est mis en place par l'organisation et par les individus pour dépasser ces barrières (langage, pratiques de travail, etc.) et assurer la dynamique du travail et la compétitivité de l'organisation? Comment les travailleurs arrivent-ils à travailler ensemble? L'activité des salariés roumains est-elle « replicable » dans un contexte français? Quelles difficultés rencontrent-ils et quels sont les moyens employés pour y faire face?

## 2. Les compétences – nouvelles approches, nouvelles contraintes

La gestion des compétences est ainsi une des préoccupations majeures des entreprises actuelles, aussi bien en interne qu'à l'international. A partir d'une enquête de terrain au sein d'une entreprise « culturellement éclatée », nous allons dans le cadre de cet article, tenter de problématiser cet éclatement et apporter des éléments de réponse à cette question à priori très simple – comment, roumains et français, arrivent-ils à travailler ensemble? Dans un premier temps, il nous paraît nécessaire de clarifier la notion même de compétence. Après une courte présentation des principales approches en matière de gestion des compétences, nous allons approfondir les principaux composants de cette notion (individuelle et collective), ainsi que les conditions susceptibles d'être mises

---

en œuvre par l'organisation pour faciliter leur transfert (au niveau individuel, organisationnel, situationnel).

### **Diverses définitions du concept de compétence**

L'hétérogénéité des approches de la notion de compétence rend la définition et l'opérationnalisation de ce concept difficiles. Nous présenterons, dans les paragraphes qui suivent, la définition de cette notion selon les principaux champs disciplinaires intéressés par le sujet - le champ de la psychologie, de la sociologie et de l'ergonomie. En psychologie, la notion de compétence est associée à celles d'habilités, de savoir-faire, d'expertise, de capacité, etc. Leplat (1995) considère que ces notions voisines de la compétence sont interchangeables et s'éclairent mutuellement. Il estime que ces termes se recouvrent partiellement et que dans le langage courant, ils ont des connotations différentes en fonction des préférences de chaque auteur. Ainsi, pour Leplat, les compétences constituent un *système de connaissances* qui permet d'engendrer une activité et de répondre aux exigences des tâches associées à cette activité. Il s'agit ainsi dans cette perspective d'aborder la notion de compétence d'une façon globale en identifiant ses principales dimensions : les compétences sont finalisées, opérationnelles, apprises, tacites et implicites. Les sociologues se sont intéressés à la compétence comme qualification et aux conséquences de la compétence sur l'emploi et la rémunération des salariés. La qualification définie par l'organisation met en lien la définition des postes de travail et les tâches requises. Zarifian (1999) met en évidence l'existence du travail prescrit et du travail réel au sein des entreprises. C'est à travers le travail réel que le salarié met en œuvre des stratégies cognitives propres, il s'agit d'une logique de la compétence qui se substitue à une logique de travail. Les sociologues (Zarifian, 1999) considèrent que la compétence se définit en lien avec la reconnaissance sociale et qu'elle n'existe pas en dehors de la reconnaissance d'autrui. Selon l'approche ergonomique, les compétences ne sont pas générales, elles correspondent à chaque activité ou à des familles d'activités. Les compétences sont définies en fonction de la personne (caractéristiques individuelles cognitives et non cognitives) et d'une activité. Montemolin (1994) estime alors que les

compétences se définissent en codétermination entre le travail de l'opérateur et ses caractéristiques spécifiques telles que son passé, son histoire, son expérience. Enfin, les compétences sont des ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faires, de conduites types, de procédures standards et de types de raisonnement que l'on peut utiliser sans apprentissage nouveau.

Mais ces approches restent encore trop générales et approximatives. Pour Le Boterf (1994) la compétence « *n'est pas encore un concept opératoire, c'est un concept en voie de fabrication* ». Selon lui, cette évolution de la compétence est liée à l'évolution du monde du travail – évolution des tâches, des systèmes de production, des métiers, etc. Il s'agit donc d'une compétence de situation, en lien direct avec l'environnement. Pourtant, l'ensemble de ces définitions laissent en suspens de nombreuses questions, qui émergeront au fil de cet article.

### **La compétence: individuelle ou collective?**

Les approches de la compétence brièvement présentées semblent suggérer que la compétence est un processus développé et acquis de manière individuelle selon des schémas opératoires propre à chaque individu. Mais à travers l'ensemble des ressources mises à sa disposition par l'entreprise, la compétence intègre une dimension collective : des ressources environnementales, organisationnelles, relationnelles, etc. Dans ce contexte de travail collectif, être compétent signifie savoir combiner l'ensemble de ces ressources afin d'assurer l'exécution avec succès de l'activité.

Ainsi, les entreprises se focalisent de plus en plus sur la dimension collective du travail, en reconnaissant le rôle des collectifs de travail comme facteur générateur des compétences. A partir des études réalisées sur la dimension collective du travail, Leplat (1994) estime que toute activité peut être considérée comme collective en raison de son interdépendance avec le travail des autres. Pour lui, le travail collectif est issu de l'activité d'un groupe de personnes qui agissent ensemble pour atteindre un objectif commun. Dans ce cas, l'activité collective contribue au développement d'une expertise et influence à la fois l'équipe dans sa dynamique interne que sa performance évaluée et mesurée par l'organisation. La réussite du travail collectif est conditionnée par une certaine

homogénéité, cohésion et coopération des acteurs. Terssac et Chabaud (cités par Grosjean et Lacoste, 1999) soulignent l'importance des représentations communes sous forme d'un *référentiel opératif* avec une double action : (i) d'une part, il permet de comprendre l'ensemble d'une séquence opératoire et d'attribuer une signification aux opérations d'un individu par rapport à l'ensemble des opérations envisagées ; (ii) de l'autre part, il permet la mise en commun des ressources de chaque personne et d'une prise de décision commune des membres d'un groupe de travail afin d'établir l'activité à réaliser, les conditions à respecter, la répartition de tâches et des rôles de chacun, etc. Le travail collectif semble assurer le développement des compétences individuelles et collectives, pourtant, d'autres questions se posent : les compétences individuelles peuvent-elles se mettre en pratique sans se rapporter à des compétences collectives ? *Comment gérer le capital de savoirs individuels et collectifs ? Comment combiner les informations individuelles et collectives pour arriver à des compétences ?* Selon Engeström (2000) le système d'activité des individus est toujours hétérogène et multivoix : des sujets différents, avec des parcours et des statuts différents construisent des objets et d'autres composantes de l'activité de manière différente, voire de manière conflictuelle. Dans ce cadre, la reconstruction et la renégociation des objets de l'activité ont un rôle central. Avant de mettre en œuvre les opérations, il est nécessaire de coordonner les versions du même objet ; les tâches sont alors ré-divisées et redistribuées, les règles sont réinterprétées. Nous supposons que ce travail de reconstruction et de renégociation est également présent au sein des équipes multiculturelles, que les travailleurs roumains et français sont obligés de reconstruire leurs manières de travailler, leurs pratiques de travail (qui sont parfois différentes) et de partager au final le même objet du travail.

Dans la partie qui suit, nous nous focaliserons sur les conditions de transfert des compétences au sein des équipes multiculturelles et sur les facteurs qui peuvent freiner ce transfert.

### **Le transfert des compétences au sein des équipes multiculturelles**

Nous savons que les compétences se créent et se développent dans un contexte

particulier, alors peut-on les transférer dans d'autres contextes et quelles en seraient donc les implications ? Transférer ne signifie pas transporter un savoir faire comme on transporte un objet car les compétences professionnelles ne sont pas indépendantes de leur domaine d'application. La transférabilité d'une compétence fait référence à la capacité du professionnel à trouver des liens et des connexions entre une situation particulière dans laquelle il se trouve « situé » et les situations auxquelles il a été confronté dans le passé. Dans ce cas, Réy (1996) parle de l'intention transversale qui suppose d'aborder et de traiter les nouvelles situations afin de faire apparaître des caractéristiques qui nous permettent l'utilisation du savoir faire déjà acquis et maîtrisé. Nous savons que plusieurs personnes peuvent disposer du même type de compétence mais que ces compétences n'ont pas la même capacité de transférabilité. Une explication possible de ce fait est que la transférabilité des compétences est le résultat d'un travail individuel de réflexion et d'analyse de situations précises. Pour Tardif (1999, cité par Le Boterf, 2007) le transfert consiste dans la ré-contextualisation d'un apprentissage effectué dans un contexte particulier. L'individu impliqué dans un processus de transfert réalise donc un nouvel apprentissage : « *il implique que l'apprenant se construise une représentation du problème à traiter et mette un œuvre un raisonnement analogique, comparant cette représentation avec les apprentissages qu'il a acquis antérieurement* ». De son point de vue, nous retenons que pour être transférées, les compétences doivent être mises en contexte et que les situations d'apprentissage doivent être particularisées afin de permettre à l'apprenant d'identifier des situations qui pourraient bénéficier de ses apprentissages antérieurs. Pour réussir son transfert de compétences, l'individu doit se détacher de ses contextes d'apprentissage pour gagner en autonomie. Cela va lui permettre de se distancer et de se dégager du contexte particulier d'apprentissage.

Dans un contexte de collaboration internationale entre firmes transfrontalières, Ingram et Baum (1997 ; cités par Oprea et Bobillier Chaumon, 2006) parlent de mutation des connaissances: ils la décrivent comme un processus par lequel un groupe, une équipe, un département, un service d'une entreprise - est affecté par l'expérience d'un autre groupe. Cette mutation est explicite lorsqu'un

---

département communique une pratique à un autre groupe et que celui-ci augmente sa performance et réorganise ses procédures et son organisation. Les connaissances peuvent ainsi être transférées par la mobilité du personnel, par les technologies (forum, liste de diffusion...), par la communication. Deux obstacles peuvent, toutefois, freiner ce transfert de connaissances d'un contexte source à un contexte cible : (i) la spécificité de la connaissance provenant du contexte source ( de ce fait, le transfert d'une connaissance implique une mutation dans son support, dans sa forme et parfois dans son contenu; (ii) l'adaptation de la connaissance au contexte cible (l'implantation d'un corpus de savoirs dans un nouveau contexte, qu'il s'agisse d'une autre service ou d'un nouveau pays, nécessite des modifications et des adaptations aux conditions du milieu d'accueil, afin de pouvoir articuler les savoirs transférés aux savoirs locaux préexistants (voir les cas cités par Wisner sur les transfert technologique et l'anthropotechnologie). Dans ce cadre, nous nous interrogeons sur les stratégies mises en oeuvre par l'organisation, par les individus et par le collectif (les équipes de travail multiculturelles) afin d'assurer l'usage de leur compétences dans un nouveau contexte de travail et de s'approprier des nouvelles compétences. L'impact des facteurs culturels sur l'activité des équipes multiculturelles a été mis en évidence par Globokar (1998) dans une étude qui visait l'implantation d'un constructeur d'automobiles en Slovénie et qui s'approche dans une certaine mesure de notre problématique de recherche. Les effets de la rencontre de ces deux univers -très différents- de travail sont ressentis à deux niveaux : (i) psychosocial d'abord, pour la qualité des relations interpersonnelles entre les français et les slovènes, (ii) socioprofessionnel ensuite, au niveau de la qualité du transfert des compétences des français vers les slovènes. Il nous semble dès lors que le succès du transfert des compétences soit conditionné par la stratégie de travail choisie (autonomie versus respect de la hiérarchie) et par la mise en oeuvre d'une stratégie de transfert centré sur la liberté d'expression des individus (nous reviendrons sur ces constations dans la partie résultats de notre article).

### **3. Méthodologie de l'étude**

La présente recherche est une étude exploratoire qui s'est déroulée sur le territoire

français, dont l'objectif était d'appréhender la complexité du travail des bobiniers (français et roumains) et des relations socioprofessionnelles en oeuvre dans l'activité. Dans un premier temps, nous avons eu l'accord de la direction pour interroger les salariés roumains et français présents sur le chantier au moment de notre visite. Nous avons effectué 24 entretiens semi-directifs dont l'objectif était de comprendre la nature de l'activité, de s'approprier le vocabulaire utilisé sur ce chantier par les travailleurs et aussi pour se faire connaître et accepter par le collectif que nous allions observer. Dans ce cadre nous avons pu interviewer le coordinateur du chantier, le chef de chantier, une partie des chefs d'équipe (4 personnes), divers responsables (méthodes, sécurité, qualité, etc.) et une partie des bobiniers (14 personnes). Les entretiens étaient des entretiens thématiques, avec une durée moyenne de 45 minutes. Les thématiques abordées étaient : la description de leur activité, les difficultés rencontrées dans le cadre du travail selon les contextes d'exercice culturel, le transfert des compétences (mise en place des plans d'actions ou de formation, difficultés rencontrées), l'impact des facteurs culturels sur les activités de transfert des compétences, etc.

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé des observations participatives (2 demi-journées) dont l'objectif était de mieux connaître la nature du travail et de s'approprier le terrain de recherche. Nous avons observé plus précisément les séquences d'activités, les interactions entre les personnes, les déplacements, l'utilisation d'outil, les modes opératoire... à travers d'une description narrative. Ces observations ont été enrichies de verbalisations consécutives (auto confrontation enregistrées par magnétophone et retranscrite) réalisées à partir de photographies prises lors de ces séances d'observation (l'enregistrement vidéo étant interdit). Le choix des situations photographiées était lié au travail d'articulation entre les deux équipes, française et roumaine. Nous avons demandé à 14 bobiniers (choisis par le chef d'équipe selon leur disponibilité) et au directeur de chantier de commenter ces photos en décrivant les séquences d'activité (Qui fait quoi ?, Pourquoi ? Comment ? Avec qui ? Quand ? Avec quelles compétences et prérequis nécessaires ? Quels effets attendus ? Quelles difficultés ?...).

#### 4. Les principaux résultats

Avant de présenter en détail les principaux résultats obtenus, il nous semble opportun d'exposer brièvement le contexte de l'arrivée des salariés roumains sur les chantiers français afin de mieux comprendre l'histoire et les enjeux de ce travail d'équipe. Plusieurs raisons expliquent le recours aux salariés roumains : (i) départ massif en retraite des salariés et non renouvellement des équipes locales et des compétences; (ii) reconnaissance de la qualité du travail réalisé par la main d'œuvre roumaine et de son coût (moins onéreux que les français); (iii) augmentation de la charge de travail ; (iv) approche transnationale de l'activité : faire travailler tous les salariés, sur tous les chantiers possibles, quelque soit leur origine géographique et leur appartenance culturelle. C'est dans ce cadre, que notre étude se déroule et c'est à partir de caractéristiques de ce contexte et de l'évolution de besoins de l'entreprise que notre problématique de recherche a été développée. Nous allons à présent aborder les principaux résultats obtenus et les axes d'analyse que nous avons suivis.

##### 4.1. L'activité du bobinier - entre fabrication et manutention

Le bobinier exécute le bobinage des machines électriques ou les enroulements pour transformateurs. Il fabrique ou répare des transformateurs, des alternateurs, des moteurs électriques. Ayant une activité de fabrication ou de réparation, le bobinier est amené à réaliser toute sorte de bobinages. Il travaille sous la surveillance directe d'un chef d'équipe (chef de travaux) qui lui fournit des explications, les plans relatifs aux procédures de travail et au déroulement de l'activité. Selon la spécialisation de l'entreprise (fabrication, réparation, le réglage, le contrôle) l'activité du bobinier, elle aussi, varie. Ainsi, celui-ci peut effectuer une ou plusieurs de ses tâches. L'activité du bobinier est une activité très dynamique qui suppose l'enchaînement de plusieurs tâches et une grande variété de positions de travail. Selon les situations, l'activité peut s'effectuer debout ou assis, dans un espace plus ouvert ou plus restreint (à l'intérieur de la machine). Le bobinier est soumis à des exigences spécifiques à son activité, il doit faire preuve de résistance à l'éblouissement, rapidité et précision gestuelle,

attention soutenue, vision de près. Les contraintes de son activité visent l'utilisation d'un équipement de protection composé par des vêtements non flottants, des bouchons d'oreilles, des casques de protection, les cheveux maintenus coiffés ou bandés.

##### 4.2. L'organisation du travail – instrument de transfert des compétences

Nos premières analyses ont porté sur l'organisation du travail : celle-ci est prévue longtemps à l'avance afin d'éviter des problèmes d'approvisionnement comme le manque de pièces, de main d'œuvre ou de tout autre imprévu. Le travail dans ce chantier est organisé de manière stricte: 3 équipes postées (matin, après-midi, nuit) qui travaillent sous la stricte supervision de leur chef d'équipe (on compte huit chefs d'équipe). Les horaires de travail sont établis au début du chantier, ainsi que la répartition des ouvriers dans les trois équipes ; ainsi, si un des bobiniers fait partie de l'équipe de matin, il y restera durant tout le chantier. Tout est prévu à l'avance, y compris les jours de repos (2 par semaines) qui demeurent inflexibles durant tout le séjour des salariés roumains.

Afin d'éviter toute sorte de problèmes (manque de pièces, manque de main d'œuvre, délais de livraison), l'entreprise a élaboré un plan de déroulement du projet qui est affiché à l'entrée du chantier, pour être visible de tous. L'objectif est de tenir au courant tous les salariés sur l'avancement du chantier, sur les opérations qui ont pris du retard et sur le planning des activités à faire par équipe (équipe du matin, équipe d'après midi et équipe de nuit). Les horaires de travail sont propres à chaque équipe : l'équipe du matin travaille de 6 h à 15 h ; l'équipe de l'après midi de 15h à 23h ; l'équipe de nuit commence à 23h et finit à 6h du matin. Le temps de travail des bobiniers et des chefs d'équipe n'est pas le même car les chefs d'équipe commencent ou finissent le travail avant ou après les bobiniers en fonction de leur équipe d'appartenance (le chef de l'équipe du matin finit plus tard que les bobiniers et ceux qui sont dans l'équipe d'après-midi commencent le travail une heure avant les bobiniers). L'écart se situe entre une demi-heure et une heure. Pendant ce temps, les chefs d'équipe assurent le relais avec l'équipe suivante. Le transfert, le « passage » d'informations est non seulement obligatoire mais aussi très important pour le déroulement des travaux. Les chefs d'équipe s'informent sur l'état actuel des travaux, sur les

difficultés rencontrés et les solutions mises en œuvre, sur les opérations à faire et sur l'organisation du travail pour l'équipe qui prend le relais.

En ce qui concerne la composition des équipes, celle-ci est très variée : l'équipe du matin compte 19 personnes, dont 16 français et 3 roumains; l'équipe d'après midi, elle regroupe 15 français et 2 roumains et dans l'équipe de nuit nous avons compté 7 français et 6 roumains. La composition des équipes est décidée au début du chantier : c'est le chef de travaux qui choisit ses subordonnées. Par exemple, dans l'équipe de l'après midi, le chef de travaux a souhaité travailler avec les deux roumains membres de l'équipe car il les connaissait bien. Ils avaient déjà travaillé ensemble sur des chantiers français et ils savaient qu'avec ses deux roumains dans son équipe il n'aurait pas de problèmes (relationnels ou de compétences). Les personnes questionnées déclarent par ailleurs subir une pression très forte de la part de la direction d'entreprise afin des respecter le planning des opérations et les délais dont l'objectif est de respecter la date de la fin du chantier.

#### **4.3. L'activité elle-même – instrument de création, partage et transfert des compétences**

Dans cet article nous analysons une des activités des bobiniers (dans une démarche de manutention d'un alternateur nucléaire) : la pose des barres, avec ses contraintes et les compétences nécessaires pour la réaliser. La pose des barres est une activité complexe qui se déroule en plusieurs étapes : 1) un premier niveau des bandes servant à mettre au niveau l'intérieur de l'alternateur; 2) pose des barres inférieures; 3) un deuxième niveau de bandes; 4) la pose des cales; 5) un troisième niveau de bandes; 6) pose de barres supérieures (activité observée et analysée dans cette article). A cause des contraintes de confidentialité, nous n'avons pas accès à des informations complémentaires visant la description de ces opérations et des procédures spécifiques associées. Mais en quoi consiste cette activité et quelles sont les compétences nécessaires pour y faire face ? Comment l'équipe mixte franco-roumaine l'assure-t-elle ? L'équipe qui réalise ce travail est composée d'une dizaine de personnes et elle est une équipe multiculturelle (trois roumains, membres de l'équipe participent à cette opération). Poser les barres à l'intérieur

de l'alternateur est un travail d'équipe qui implique une vraie coordination, car tout le monde travaille en même temps, fait les mêmes gestes en même temps. Cette opération se déroule en cinq phases : 1) Vérifier si les barres sont nettes; 2) Lever les barres; 3) Porter les barres; 4) Poser les barres en respectant la procédure ; 5) Vérifier (visuellement) que la barre est bien mise en place. L'objectif de cette opération est de poser la barre dans la machine, de la régler et puis de la fixer. Mais avant d'exécuter ces actions, il y a déjà un travail de préparation de l'alternateur qui doit être fait (le nettoyage, la mise en place des matelas, etc.). Ensuite, quand la machine est prête, les opérateurs prennent la barre et ils la mettent à l'intérieur de la machine, ils la règlent et ils la fixent. L'opération exige que le travail soit partagé, coordonné de manière très précise : tout le monde a des choses précises à faire. Une fois que la barre est à l'intérieur de la machine, les bobiniers vérifient (visuellement) une dernière fois s'il n'y a pas de corps étrangers dans l'encoche. Ils ont des contraintes de propreté très strictes à respecter : *« ça doit être contrôlé avant mais comme on marche dans la machine pour amener la barre on contrôle encore une dernière fois avant de mettre la barre dedans »*.

La coordination s'effectue par un ensemble d'éléments : le langage, le savoir-faire du métier, le gestuel et le visuel. Les chefs d'équipe coordonnent les actions des bobiniers en parlant (ils expliquent aux bobiniers auparavant ce qui va se passer et ensuite y a juste à écouter leurs ordres « on lève, on marche, on pose ») et par un savoir-faire du métier (tout le monde sait ce qu'ils ont à faire). La coordination à ce niveau du travail passe d'abord par le langage (*« c'est la que c'est quand même important que les gens soient....ça serait intéressant si les gens parlaient français, dans ce cas la, parce que je veux dire c'est un fait une manipulation ...il faut que tout le monde agisse en même temps, au moment de la prise de la barre, du soulage de la barre, du l'engagement dans l'encoche, il faut vraiment que les gens agissent ensemble »* (responsable méthodes). Le rôle des bobiniers dans cette opération est d'écouter et d'exécuter les ordres des chefs d'équipes. C'est une opération qui exige un niveau élevé de concentration et une bonne connaissance des gestes à exécuter. De plus, la coordination gestuelle (présente dans les deux photos) doit être accompagnée par une coordination

visuelle (plus facile à identifier dans la deuxième photo). La coordination visuelle suppose que tout le monde regarde en même temps l'intérieur de l'encoche avant de fixer la barre afin de vérifier si la zone est propre et si les contraintes de propreté sont respectées. S'il n'y a pas de corps étrangers dans l'encoche, les équipes fixent la barre. La coordination (par le langage, par le savoir-faire, sensori-motrice, visuelle) se réalise en dépit des différences individuelles et culturelles des bobiniers roumains et français ; on ne peut pas donc s'empêcher de se demander s'il n'y a pas un langage commun aux roumains et français ? Partagent-ils un langage métier (opérationnel) commun en dépit de l'origine du bobinier ? Comment les roumains arrivent-ils à assurer ce genre de coordination tout en ne parlant pas le français ? Quelles sont les stratégies qu'ils mettent en place afin d'assurer le bon déroulement de cette activité et de ne pas gêner ou empêcher l'activité des autres ? Quels sont les facteurs ayant un impact sur la réussite de la coordination ?

#### 4.4. Discussion

Nos premières observations portent sur le travail de coordination. C'est une coordination par le langage et qui est présente dans la majorité des activités collectives des bobiniers. En tenant compte du fait que le vocabulaire des roumains présents sur le chantier est très limité (ils ne connaissent que des mots simple – « bonjour », « ça va ») nous pouvons supposer que ce genre de coordination se fait avec de nombreuses difficultés. En réalité, les chefs de travaux n'ont jamais eu des problèmes de coordination à cause de la maîtrise de langue française des roumains. Ceci s'explique par l'usage de mots simples (mais aussi par un usage situé de ces mots, « actionnés », mis en œuvre, immédiatement suivis par une action concrète, c'est l'inséparabilité, l'ancrage du langage dans l'activité qui fait qu'il devient un instrument de communication) (on lève, on marche, on pose) et des mots spécifique à ce milieu de travail (clé a pipe de 7, résine, etc.). De plus, nos observations montrent que les bobiniers roumains n'ont pas besoin que le chef de travaux leur explique la tâche à chaque fois qu'ils doivent la réaliser. Même si la barrière du langage demeure présente, ils sont venus sur les chantiers français avec des connaissances qui leur permettent de réaliser leur travail sans demander des spécifications pour chaque opération. Les roumains se

retrouvent dans un contexte de travail dynamique et ils arrivent quand même à réagir correctement d'où l'hypothèse qu'ils possèdent un vocabulaire professionnel stable et dynamique et qu'ils partagent ce vocabulaire avec leurs collègues français.

Dans un deuxième temps, nous avons constaté que l'articulation et la coordination du travail, en absence du langage, passent d'abord par un travail d'observation de la part des roumains et par un esprit d'équipe qui s'est formé tout au long des travaux réalisées sur ce chantier : « *on est toujours ensemble, on est une équipe, on arrive à se débrouiller* ». Ce travail d'observation est justifié par le manque de formation formelle à leur arrivée sur le chantier : « *on n'a pas le temps (de les former), on leur explique sur place et s'ils ont un doute ils n'hésitent pas à demander* ». Ils ne peuvent pas toujours demander parce qu'ils sont limités par leur niveau de français. Les bobiniers roumains regardent donc autour d'eux pour voir comment les français exécutent une opération. S'ils n'arrivent pas à comprendre, ils font appel à leur collègues roumains (il y a toujours au moins 2 roumains dans une équipe) ; mais ce n'est pas toujours facile d'approcher son collègue roumain à cause du manque d'espace et de peur de ne pas gêner les autres dans leur travail. Ils travaillent tous à l'intérieur de l'alternateur et donc dans un espace réduit. Cela limite l'accès à d'autres bobiniers roumains qui ne se trouvent pas forcément à côté. Ils sont donc obligés de regarder le collègue le plus proche d'eux pour s'approprier les bons gestes. Afin de faciliter la coopération des roumains et des français l'organisation a mis en place un système de travail en binôme (un roumain et un français travaillent ensemble). Ce système permet aux bobiniers roumains non seulement de comprendre le déroulement de l'activité et les procédures à suivre (les documents qui décrivent les procédures n'est disponible ni en anglais ni en roumain, et donc il n'est pas consulté par les roumains) mais aussi d'établir des relations interpersonnelles avec les français. Les pauses café semblent être un autre artefact mis en place par l'organisation afin de faciliter la communication et l'interaction entre les personnes. A la fin de chaque opération, l'équipe qui la réalise prend une pause café. Au moment de cette pause, nous avons observé que les roumains et les français arrivent à communiquer, à interagir et à échanger quelques mots sur les conditions et les difficultés du travail. Les bobiniers, eux

---

aussi, ont mis en place leur propre système de coopération : à court de mots, ils font appel aux gestes et aux signes. Ils communiquent avec leur mains et leur regard les difficultés rencontrées dans le déroulement de l'activité : par exemple, un bobinier roumain qui a besoin d'une certain type de pièce (il prendre la pièce qui lui reste et essaie de dire aux autres, en gesticulant, qu'il en a besoin). En effet, le langage est très peu présent dans le travail des bobiniers, le gestuel semble prendre le dessus aussi bien dans les communications informelles que durant leur travail, sauf que le cadrage du travail n'étant pas le même, sa formalité oblige en quelque sorte, le langage devient le « déclencheur » d'un mouvement collectif –soulever les barres, les poser etc. Il aurait ainsi une double fonction – signifier et déclencher. Les roumains ont besoin d'être encadrés à tous les pas, car le risque de rencontrer des problèmes, à cause d'un malentendu ou d'un manque de compétences spécifiques, est toujours omniprésent. Par ailleurs la différence des pratiques de travail (roumaines et françaises) imposent cet encadrement : « *les roumains font un travail vite fait, ils improvisent énormément* ». Le chef de travaux vérifie si le travail des roumains est bien fait afin d'éviter toutes sortes de problèmes qui pourraient empêcher le bon déroulement de l'activité et engendrer des délais de livraison. Enfin, le savoir-faire du métier est présent dans toutes les opérations exécutées sur ce chantier. Dans l'absence de ce savoir faire, la coordination ne serait plus possible. Tout le travail de coordination repose sur l'ensemble des connaissances métier des bobiniers, sur leurs compétences et leurs savoir-faire.

## 5. Conclusion

Une première remarque porte sur la nature de l'activité : répétitive, routinière, qui se déroule dans un milieu bruyant et qui implique l'existence d'un langage opérationnel commun. C'est aussi une activité généralement collective et qui nécessite la coordination et l'articulation des opérations de tous les bobiniers (français ou roumains). Notre présence sur le chantier, les observations, les entretiens et les verbalisation spontanées recueillies, nous ont permis d'identifier les facteurs qui conditionnent la coopération et l'articulation des bobiniers au sein des équipes multiculturelles : (i) des

normes, des règles et des procédures de travail propres à l'entreprise ; (ii) des facteurs propres aux individus - l'ensemble des compétences propres au métier de bobinier ; (iii) des caractéristiques de l'activité – complexité, exigences, contraintes, etc. Les caractéristiques de l'activité peuvent freiner, ralentir et même empêcher le processus de transfert des compétences. A l'occasion de notre visite sur le chantier nous avons pu constater que le rythme de travail des bobiniers est très soutenu, qu'il y a un va et vient incessant. Les bobiniers participent à des opérations différentes. Par exemple pendant que certains d'entre eux partent chercher des pièces au magasin, d'autres travaillent à l'intérieur de la machine, certains prennent leur pause. Les déplacements sur le chantier, sont ainsi très fréquents. Les gens se déplacent pour aller chercher des pièces, pour nettoyer leur lieu de travail, pour aider les collègues à faire une manœuvre, etc. Ce milieu de travail se distingue par ailleurs par la variété et la dynamique des opérations réalisées par les salariés. En effet les opérations varient en fonction de l'avancement du chantier. Elles sont prévues longtemps à l'avance et sont affichées, mises en visibilité à l'entrée du chantier afin d'informer les bobiniers sur le contenu (attendu) de leur travail. De plus, l'existence des sous-équipés dans les équipes alourdit le processus de transfert et d'appropriation des nouvelles compétences. Finalement, peu des ressources de formation (au delà des formations formelles) sont allouées par l'entreprise à ses salariés. Les bobiniers doivent se trouver des ressources propres et doivent être capables d'apprendre rapidement les nouvelles procédures et techniques. Ainsi l'existence d'un répertoire des compétences (procédurales, cognitifs, sociaux, linguistiques) utilisables dans des situations similaires ou autres s'avère essentiel dans le travail des équipes multiculturelles.

## Références

- Bobillier Chaumon, M.E. (2003). Évolution technique et mutations du travail : émergence des nouveaux modèles d'activité. *Le Travail Humain*, 2, 163-194.
- Engestrom, Y. & Middleton, D. (1998). *Cognition and communication at work*. New York: Cambridge University Press

- Engestrom, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics*, 43, 7.
- Globokar, T. (1998). Une expérience française en Slovénie : comprendre un monde communautaire de gestion. In D'Iribarne et al (1998). *Cultures et mondialisation*. Gérer par - delà les frontières.
- Grosjean, M. & Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective*. Le travail à l'hôpital. PUF.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*. Paris, Les Éditions d'organisation.
- Le Boterf, G. (2007). *Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence*. Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- Leplat, J (1995). Compétences en ergonomie. In Amalberti, R., de Montmollin, Thereau (Eds.), *Modèles en analyse du travail*, Mardaga.
- Leplat, J. (1994). Collective activity in work: Some ways of research. *Le Travail Humain*, 57, 109-226.
- Montmollin, M (1994). La compétence dans le contexte du travail. In Minet, F., Parlier, M., de Witte, S. (Eds.), *La compétence: mythe, construction ou réalité*, L'Harmattan.
- Oprea, R. & Bobillier Chaumon, M.E., (2006). L'apport du Management de connaissances dans la transmission du savoir entre firmes multinationales. *Psihologia Resurselor Umane*, 4, 1.
- Rabardel, P. & Samurçay, R. (2006). De l'apprentissage par les artefacts à l'apprentissage médiatisé par les instruments. In Barbier, J.M., Durand, M. (Eds.), *Sujets, activités, environnements. Approches transverses*. PUF
- Rey, B (1996). *Les compétences transversales en question*. ESF.
- Wisner, A. (1985). *Quand voyagent les usines : essai d'anthropotechnologie*. Paris : Syros
- Wittotski, R (1997). *Analyse du travail et production des compétences collectives*. L'Harmattan.
- Zarifian, P (1999). *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. Paris: Éditions Liaisons.



Organizational Diagnosis & Development  
Brand Research  
Academic & Institutional Evaluation  
Organizational Simulation & Gaming

Focus on people and opportunities.  
For reliable outcomes  
contact@aphorme.ro; www.aphorme.ro