

Limites des compétences individuelles et nécessité de la coopération en entreprise

BENMERZOUGA Ouahida et BOURAHLA Allal

**Laboratoire Management des Entreprises
Université Djillali Liabes de Sidi Bel-Abbés, Algérie
bourahla_allal@yahoo.fr**

Résumé :

L'entreprise évolue dans un environnement concurrentiel, où toute possibilité de survie dépend de ses capacités à mobiliser son personnel autour de ses objectifs. Aujourd'hui le travail individuel et prescrit, dont la conception a été élaborée par les classiques de l'organisation, ne fournit pratiquement aucune réponse aux revendications légitimes des salariés en termes d'autonomie, de responsabilité et de solidarité, face aux menaces de l'environnement, qui risquent de détruire les emplois créés. Ces revendications ont été traitées, en vue d'envisager des solutions aux problèmes de l'entreprise.

Depuis quelques années, l'entreprise soucieuse de maintenir son activité, malgré la pression des concurrents, a développé une stratégie reposant sur la solidarité entre ses membres, pour améliorer ses performances. Cette solidarité se justifie par la nécessité d'impliquer les salariés dans l'entreprise, en vue de développer des compétences relationnelles et collectives, nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Mais une entreprise dont les membres sont solidaires, face aux menaces de l'environnement, a besoin d'un référentiel éthique, pour orienter les salariés vers les valeurs humaines en vue de les mémoriser et de les appliquer dans le travail. Cette communication tente d'apporter des réponses aux interrogations soulevées par la relation entre éthique et solidarité au travail.

Mots clés : Entreprise, éthique, compétence, concurrence, solidarité.

Abstract:

The company evolves in a competitive environment, where any possibility of survival depends on its capacities to mobilize his(her) staff around its objectives. Today the individual and prescribed work, the conception of which was elaborated by the classics of the organization, supplies practically no answer to the justifiable demands of the employees with terms of autonomy, responsibility and solidarity, in front of threats of the environment, which risk to destroy(annul) the created jobs(uses). These demands were treated(handled), to envisage solutions of the problems of the company.

For some years, the company worried of maintaining its activity, in spite of the pressure of the competitors, developed a strategy resting(basing) on the solidarity between his(her) members, to improve its performances. This solidarity justifies itself by the necessity of implying(involving) the employees in the company, to develop relational and collective skills, necessary for the obtaining of a long-lasting(sustainable) competitive advantage. But a company which the members show solidarity, in front of threats of the environment, needs an ethical reference table, to direct the employees to the human values to memorize(store) them and apply them in the work. This communication tries to bring answers to the questioning lifted(raised) by the relation between ethics and solidarity in the work.

Keywords: begun(undertaken), ethics, skill(competence), competition, solidarity.

ملخص:

تنشط المؤسسة في بيئة تنافسية، تملي عليها تجنيد أفرادها حول أهدافها وذلك من أجل ضمان البقاء ومزاولة نشاطها بصفة متواصلة. لكن ما يميز المرحلة الحالية، هو أن العمل الفردي والموصوف الذي أعده المنظمون الأوائل، أصبح عاجزا على تقديم حلول للمطالب الشرعية التي رفعها الأجراء من حيث استقلالية الأداء، المسؤولية و التضامن، أمام التهديدات البيئية، التي قد تصيب العمالة بالضرر. فعلا أن هذه المطالب خضعت للمعالجة، في سبيل إيجاد حلول لمشاكل المؤسسة.

ردا على هذه التهديدات، أعدت المؤسسة إستراتيجية تركز على تضامن أعضائها، وذلك من أجل تحسين أدائها. إن الحاجة إلى مثل هذا التضامن يرمي إلى ضرورة إقحام الأجراء في المؤسسة لتنمية كفاءاتهم العلائقية والجماعية بدافع الحصول على ميزة تنافسية دائمة. لكن كل مؤسسة تتميز بتضامن أعضائها أمام تصاعد التهديدات البيئية، تحتاج إلى مرجعية أخلاقية من أجل توجيه الأجراء نحو القيم الإنسانية لاستيعابها وتطبيقها في أماكن العمل. ترمي هذه المداخلة إلى الإجابة على الأسئلة الخاصة بالعلاقة بين الأخلاق والتضامن في العمل.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة، الأخلاق، الكفاءة، المنافسة، التضامن

Introduction

Le travail en entreprise a sensiblement évolué, sous l'effet du changement, provoqué par des variables internes, inhérentes à l'organisation du travail, qui s'appuient sur des variables externes, ayant trait aux nouvelles conditions de la concurrence. Les variables internes concernent précisément les nouvelles formes de travail, développées assez récemment dans les entreprises, évoluant dans des environnements trop instables ; où les salariés revendiquent le droit à l'autonomie (Zarifian, 2001, p.19) durant l'exécution du travail pour mettre à l'épreuve leur savoir, tout en assumant la responsabilité des résultats obtenus. La montée de cette revendication pourtant légitime, face aux menaces de l'environnement, s'explique par le niveau élevé de formation des jeunes diplômés, sortant des établissements de formation professionnelle ou des établissements universitaires ou encore des grandes écoles. Yves Lichtenberger (1999) a clairement constaté, que la fin des années 60 a connu un mouvement de contestation, mené principalement par les ouvriers de l'automobile et de la sidérurgie de certains pays de l'Europe (Suède, Italie et France), face aux directions d'entreprise, qui refusent de reconnaître le travail réel, qui s'effectue pratiquement dans les usines. Ces conflits annoncent la fin du travail prescrit, et réclament le droit des ouvriers à utiliser non seulement leurs bras, mais aussi leur savoir. D'ailleurs même les chercheurs qui interviennent dans les entreprises, ont souvent signalé l'existence d'un travail réel (Hierle, 2000, p. 181) émanant de l'autonomie des salariés, qui se substitue au travail prescrit, dont la conception a été élaborée au début du siècle dernier par les premiers organisateurs du travail.

Les autres variables sont externes à l'entreprise, et sont représentées principalement par les menaces de l'environnement (Desreumaux et al, 2006), qui proviennent des concurrents et des consommateurs. Si l'on évalue correctement les conséquences d'une menace sur les emplois créés, il semble que la solidarité entre les salariés devient nécessaire, pour protéger leur emploi, face aux pressions de l'environnement. Mais la solidarité ne peut réussir que si les salariés sont autonomes et responsables du résultat de leur travail. Cette liberté d'action permet aux salariés de mobiliser leurs compétences au service de l'entreprise, qui affronte en permanence la concurrence et la pression des clients. On s'aperçoit à travers la réaction des salariés, face à un problème commun, celui de la contrainte environnementale, que la solidarité se développe dans l'entreprise d'une manière permanente, sous l'effet d'une menace extérieure, qui risque de détruire les emplois créés. Mais dans la vie en société, la solidarité ne se développe, que lorsque la population d'un pays est confrontée à une catastrophe naturelle : tremblement de terre ou inondation.

Si la solidarité se développe en permanence dans l'entreprise, où chaque salarié éprouve le besoin d'adhérer à un groupe, soit pour aider certains membres à résoudre leurs problèmes, grâce à ses propres compétences, soit pour bénéficier de l'aide, chaque fois qu'il est confronté à un problème, dont la solution est détenue par d'autres membres du groupe ; il semble qu'il est nécessaire qu'elle s'appuie sur un code d'éthique (Pesqueux et Biefnot, 2002, p. 79), qui accompagne son développement. Ce code s'assimile à une norme de conduite, qui guide les comportements des salariés vers des actions communes, tendues vers la préservation de l'emploi. Aujourd'hui, il est fort probable qu'une entreprise qui développe un raisonnement éthique, à plus de chances de résister aux pressions de l'environnement. Mais comment l'éthique s'intègre-t-elle dans l'entreprise, en vue de favoriser le développement de la solidarité ? La réponse à cette interrogation, nous amène à s'appuyer sur la synthèse des travaux réalisés dans le domaine de l'organisation du travail, face à la concurrence.

2- Recul de la prescription et émergence de l'autonomie dans le travail

La prescription comme mode d'exécution du travail, sans lien avec le savoir des individus, a été conçue par les premiers auteurs de l'organisation, en vue de permettre à l'entreprise de produire plus et plus vite. Elle a peut être la particularité de s'adapter aux capacités professionnelles limitées des individus, connaissant trop peu le métier industriel. Cette manière de concevoir l'exécution du travail en entreprise, a complètement isolé l'être humain de son environnement naturel, où le savoir est considéré comme un besoin humain, dont la mobilisation est nécessaire pour exécuter un travail utile à la fabrication d'un produit et à son amélioration. Les chercheurs en ressources humaines ont souvent confirmé le lien entre le manque de savoir constaté chez les individus héritiers de la tradition taylorienne, et le malaise social dont ils étaient victimes tout au long de leur vie en usine (accident de travail, maladies professionnelles et manque d'engagement) (Bernoux, 1995). D'autres études d'inspiration Hawthornienne ont clairement montré, que l'absence du savoir ouvrier dans les usines, a provoqué une baisse sensible de la production (Durand,1998). Mais au moment où une nouvelle génération de clients ayant connu une longue période de stabilité, accentuent la pression sur l'entreprise, pour diversifier ses produits et ajuster l'offre à la demande (Charpentier, 2007), la prescription commence à reculer progressivement pour céder sa place à une nouvelle forme de travail, qui s'adapte mieux aux nouvelles exigences de l'environnement. On s'aperçoit finalement que l'individu d'hier, désobéissant et semeur de désordre dans l'usine, à l'effet d'imposer sa propre logique du travail, se trouve aujourd'hui acclamé par ses chefs, comme détenteur d'un savoir riche en connaissances et source de performance de l'entreprise.

Si la référence à une prescription, a cessé de dicter à un individu la meilleure manière d'exécuter un travail, face à des situations instables, porteuses d'événements imprévisibles (Zarifian, 2002, p. 2), où aucune solution ne figure dans les manuels de procédure, il semble que la nouvelle forme de travail développée par les individus en terme d'autonomie et de responsabilité, grâce à leur connaissance et à leur expérience, reste à l'état actuel, la meilleure solution, pour affronter avec succès, des événements imprévus. On a l'impression que l'ère des concepteurs, "producteurs" de solutions aux problèmes de l'entreprise, est achevée, et qu'une nouvelle période s'ouvre avec de nouvelles perspectives, où ce sont les individus dotés d'un savoir et d'une expérience qui développent des solutions à la hauteur des problèmes rencontrés, lors de l'exécution du travail. Ce résonnement réservé à la découverte de solutions par les individus, souvent confrontés à des situations professionnelles chargées d'événements, n'exclut pas la nécessité de mener des recherches dans ce domaine, en vue de mieux comprendre le passage de la logique du poste de travail, à celle de la compétence, où les individus se voient doter de moyens d'action efficaces, plus évolutifs et adaptés à des situations difficiles.

Il est aujourd'hui admis, que l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable par l'entreprise, nécessite la mobilisation des savoirs détenus par des individus autonomes (Persais, 2004, p.119), et ne peut être autonome que celui qui a le pouvoir d'agir, face à des situations difficiles et imprévisibles. Mais l'autonomie ne peut pas être appréciée et valorisée, en dehors de la responsabilité. Même l'entreprise, quoique, soumise à une forte pression concurrentielle, ne peut jamais encourager ses individus, à prendre l'initiative, face à des situations difficiles s'ils ne s'engagent pas à assumer les conséquences de leurs actes (Guérin, 2006, p. 107). C'est ce lien ombilical entre autonomie et responsabilité, qui a provoqué l'émergence de la compétence. Plusieurs chercheurs, fraîchement versés dans le domaine de la gestion des compétences, (Zarifian, Reynaud, Le Boterf...) ont clairement expliqué le passage de la qualification à la compétence. Mais leur mérite provient de leur effort, en vue d'enrichir ce nouveau concept par une pédagogie organisationnelle innovante, qui consiste à étudier avec précaution les conditions de son intégration dans l'entreprise. Zarifian confirme que « *certaines entreprises, mais elles sont rares, se sont explicitement engagées dans une "logique compétente" en lieu et place de la "logique du poste de travail"* » (2002, p.2). Ce basculement vers cette nouvelle forme de travail s'appuyant sur les compétences de l'individu est dicté par le souci de l'entreprise d'affronter avec succès la concurrence.

3- L'apport de la solidarité dans la construction des compétences collectives.

Les premières expériences tirées des études menées dans les entreprises privilégiant, l'autonomie et la responsabilité des individus, souvent confrontés à des situations difficiles et complexes, montrent que les compétences individuelles sont nécessaires mais insuffisantes, pour obtenir un avantage concurrentiel durable. La réflexion menée par les chercheurs versés, essentiellement, dans le domaine du management des ressources humaines, en vue d'envisager d'autres solutions plus fécondes, face aux nouvelles conditions de la concurrence en termes de réactivité, innovation, et qualité des produits et des services. Nous avons déjà souligné, que les situations professionnelles difficiles et imprévisibles, auxquelles sont confrontés les individus, nécessitent l'initiative et l'engagement. Mais il semble que certaines situations sont tellement complexes et difficiles, qu'il est impossible de les affronter seuls, surtout que les capacités cognitives des individus sont limitées. Ce genre de situation que vit

parfois l'entreprise, ressemble à une catastrophe naturelle comme les inondations où les tremblements de terre, qui laisse le pays touché, même riche en moyens, perplexe et incapable d'agir seul. La différence entre un pays secoué par un séisme, et une entreprise soumise à de fortes pressions concurrentielles, réside dans la solidarité des autres pays avec le pays victime des aléas de la nature. Mais l'entreprise doit compter sur ses propres employés, en termes de solidarité, pour affronter avec succès les situations difficiles, où pratiquement toutes les solutions envisagées par les individus, grâce à leur compétence, tombent à l'eau. De cette comparaison, on retient que les compétences collectives se construisent par la solidarité entre les individus détenteurs de compétences, face aux menaces de l'environnement, qui risque non seulement d'étouffer l'activité de l'entreprise, mais aussi de détruire les emplois créés.

Les différentes définitions données à la solidarité, mettent l'accent sur l'engagement et la réciprocité. Mais pour que l'individu s'engage dans une action, il faut qu'il soit motivé par le besoin d'être protégé ou soutenu, par d'autres individus, lorsqu'il confronté à des situations difficiles, où ses capacités lui paraissent insuffisantes, pour gérer d'une manière réussie l'événement. S'il n'y a pas de réciprocité, il n'aura pas d'engagement. « *La plupart des êtres humains ordinaires, comme disait Perrenoud, ne peuvent être durablement solidaires à sens unique* » (2002). Mais ce qui renforce la solidarité, c'est l'existence d'un destin commun, qui rassemble les individus. L'exemple le plus pratique est celui des soldats engagés dans un conflit, et qui doivent être solidaires, pour affronter ensemble l'ennemi. Ce devoir émane de la conviction personnelle du soldat d'aider et de soutenir les autres, sous peine de perdre le bénéfice de la réciprocité. On retient de ces deux principes nécessaires au développement de la solidarité, que la tendance à s'entraider est un choix naturel, économiquement et socialement rentable. Cela veut dire que dans la solidarité, on récolte que le fruit de l'engagement. Si nous regardons les choses évoluer dans le bon sens, nous pouvons affirmer avec raison, que derrière cette évolution, il y a bel et bien une solidarité. D'ailleurs, comme disait Gagnon, « *Aucune société moderne, en effet, ne peut se développer sans formes de solidarité* » (1992, p.4). Les êtres humains sont faibles, face à des situations difficiles dépassant largement leurs capacités en moyens, et ne peuvent être forts, que par la solidarité.

Le même raisonnement s'applique à l'entreprise, où sa survie dépend de la capacité de ses fonctionnements humains à affronter avec succès la concurrence. Il semble qu'une forme de travail ne peut être efficace, que si elle répond aux objectifs recherchés par l'entreprise. Mais, si elle cesse de servir ces objectifs, elle devient obsolète, d'où la nécessité d'envisager d'autres formes de travail, plus adaptées aux nouvelles exigences de l'environnement. Aujourd'hui, le travail reposant sur le principe de la parcellisation et de la fragmentation, où l'échange interindividuels, nécessaire au développement de la solidarité, est formellement réprimé par la prescription, ne répond plus aux nouvelles conditions de la concurrence, en termes de variété des produits et de capacités à innover en permanence. Le modèle de la compétence, est souvent présenté comme moyen efficace, servant les objectifs de l'entreprise. Certains auteurs, comme Monchatre(2007,p.526), ou encore Tremblay et Amherdt (2002) la considèrent comme condition nécessaire à la performance de l'entreprise. Au début, dans les années 80, les chercheurs étaient intéressés par sa dimension individuelle (Musca,2004,p.2), mais les premiers résultats obtenus n'étaient pas tellement encourageants, au point de conseiller les entreprises à modifier progressivement leur mode d'organisation, à la faveur du modèle de la compétence. Des études plus fines, menées dans les entreprises, engagées sur la voie de la compétence (Rouby E. Thomas C, 2004), ont clairement montré, que les compétences individuelles, comme nouvelles formes d'organisation du travail, encourageant l'autonomie et la responsabilité des salariés, n'étaient pas efficaces, face à des situations complexes et difficiles. Ce constat soulève des interrogations, dont la réponse consiste à

construire des compétences collectives qui, semble-t-il, servent mieux les objectifs de l'entreprise.

Le débat sur les compétences collectives est relativement récent, il porte essentiellement, sur la manière d'impliquer (Thévenet 1992) les individus, détenteurs de savoir, dans des actions communes, en vue de résoudre les problèmes de l'entreprise. Le boterf (2000) est le chercheur le plus cité, dans le domaine de la gestion des compétences, pense que la compétence collective, « *émerge à partir de la coopération et de la synergie existant entre les compétences individuelles* ». Mais pourquoi les individus coopèrent, s'ils maîtrisent leur situation professionnelle. Il est certain, que l'individu ne s'engage à mettre sa propre compétence au service des autres, que lorsqu'il sent que la compétence des autres est aussi nécessaire à l'exécution de ses tâches. De son côté Bataille (1999), croit qu'un collectif de travail ne se construit, que face à une situation de travail qui ne pourrait pas être assumée par une personne seule. Face aux pressions de la concurrence, il se peut que l'entreprise, rencontre des problèmes de plus en plus complexes, dont la résolution est nécessaire au développement de ses activités, et seule une action commune, appuyée par des compétences individuelles pourrait donner des résultats satisfaisants. Parodi (2006) estime que les compétences collectives se construisent par des méthodes d'apprentissage appropriées. Rien n'indique que leur construction, obéit à une logique de spontanéité, mais tout semble vrai qu'elles se construisent progressivement, grâce à l'apprentissage, où les individus apprennent à se connaître et à se familiariser au travail du groupe. Ces approches nous permettent d'affirmer sans risque d'erreur, que les compétences collectives ne peuvent pas se construire sans effort de solidarité. Nous avons précédemment signalé, que l'engagement de l'individu dans une action commune, poursuivant un objectif commun, est motivé par son incapacité à affronter avec succès, une situation de travail jugée difficile, et qui pourrait être assumée par un groupe, grâce à la solidarité de tous ses membres (Datchary C, 2008 p. 410). Les conséquences tirées de cet engagement se traduisent par un effort d'organisation, à l'intérieur du groupe, en vue d'identifier le problème à résoudre, discuter la méthode à suivre, et fixer l'objectif à atteindre. Les études menées sur terrain (Tremblay et Amherdt, 2003,p. 14), affirment que la dimension collective de la compétence, se développe rapidement avec des individus ayant des compétences différentes et complémentaires, et que la solidarité entre les membres d'un groupe de travail, face à un événement qui survient de manière imprévisible, apporte de meilleurs résultats.

4- L'éthique au service de la solidarité

Le sentiment que ressent l'individu, lorsqu'il s'engage dans une action commune, nécessaire à la réalisation des objectifs de l'entreprise, s'accroît, quand il constate que le comportement des membres du groupe auquel il appartient est guidé par des valeurs morales, dont l'utilité est de bien montrer aux individus, ce qu'ils doivent faire, et ce qu'ils ne doivent pas faire ; et décroît quand la malversation et la prévarication sévissent dans l'entreprise. Depuis quelques années, plusieurs observateurs (Caillé, 2002) ont été surpris par le développement des pratiques illicites dans certaines entreprises où les valeurs morales sont dévalorisées, sous l'effet de l'appât du gain. Ces pratiques moralement et pénalement condamnables, concernent essentiellement les fraudes, la corruption, abus de biens sociaux, falsification des comptes, déclaration de revenus fictifs... Les individus qui s'adonnent à ce genre de pratiques, ne soucient guère des conséquences que pourrait supporter leur entreprise. Loin de dire que telle catégorie de salariés agit d'une manière immorale, il semble que le phénomène touche pratiquement tous les niveaux hiérarchiques, parfois même les directions d'entreprise, dépourvues de base morale, sont impliquées dans des actions douteuses. Des auteurs fascinés par les vertus de l'éthique, face à l'absence de valeurs morales, dans des

entreprises agitées par des scandales essentiellement financiers, comme Enron, qui a falsifié ses comptes, ou encore Worldcom, coupable de fausse déclaration. Ces révélations malheureuses indiquent que le mal est un peu partout dans le monde, et constituent justement un argument solide à l'invocation de l'éthique. Si ces événements malséants se reproduisent, sans qu'ils suscitent la réprobation des principaux partenaires de l'entreprise tels les clients, les actionnaires, les fournisseurs, les employés, il est fort probable, qu'ils provoquent des contradictions entre le désir des individus à développer la solidarité entre eux, pour affronter, avec succès, la concurrence, et la volonté de certaines personnes malfaisantes, à s'engager, sans scrupule, dans des actions illicites et contraires à l'ordre moral.

Il apparaît ainsi, que l'entreprise confrontée à des problèmes de moralité, gère difficilement ses activités ; où les relations de confiance établies avec ses partenaires se dégradent, et la solidarité entre ses membres, censée renforcer sa position sur le marché, s'effrite et se disloque. Mais, elle pourrait facilement surmonter ses difficultés, si elle renoue avec la moralité et développe un raisonnement éthique. D'ailleurs, l'intégration de l'éthique dans la vie de l'entreprise, a mobilisé autant de disciplines scientifiques, comme le management, suite à ces révélations inquiétantes, rapportées par des observateurs, en vue de protéger ses activités, renforcer la solidarité et rétablir les relations de confiance avec ses partenaires, par des normes morales, afin que les scandales ne puissent se reproduire (Caillé, 2002, p. 5). Si la solidarité provoque le développement des compétences collectives, jugées nécessaires à l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable, l'approche américaine de l'éthique des affaires, apparu au début des années 1970, suite à différents scandales (Pesqueux et Biefnot, 2002, p.20), considère l'éthique comme source de profit et facteur de performance (Zorgbire, 2004, p.4 et 5). Selon cette approche, l'éthique des affaires, comme discipline normative, appliquée essentiellement aux activités de l'entreprise, offre au personnel une plus forte motivation, grâce au climat de confiance qu'elle instaure dans les lieux de travail, où chaque salarié quelque soit son statut dans l'entreprise, doit respecter les valeurs et obligations prescrites (Dion, 2008, p.2).

Il semble qu'une entreprise si bien dotée d'un référentiel moral attend de ses salariés plus d'implication et plus d'engagement, en vue d'affronter avec succès les situations les plus difficiles. Van Parijs (1991, p. 1) voit que « *la pratique des vertus morales comme l'honnêteté ou la fiabilité, l'équité ou la sollicitude peuvent souvent contribuer, parfois même contribuer massivement, à la performance d'une entreprise* ». Si l'éthique des affaires a tendance à mobiliser les employés et les dirigeants autour des valeurs morales, en vue de servir honnêtement les intérêts des partenaires de l'entreprise (Ben Ammar Zeineb et al, 2006, p. 4), comment l'introduire, avec succès, dans la sphère économique ? La plupart des entreprises voulant reconstruire leur image sur une base morale, ont conceptualisé et confectionné des codes d'éthique, sorte de document préparé et rédigé par les directions générales, souvent en collaboration avec les directions des ressources humaines, en vue d'enseigner au personnel les bonnes manières de se comporter dans une situation de travail. Ces codes comportent des règles de bonne conduite, servant à organiser les relations entre les partenaires de l'entreprise, comme les relations avec les clients, les relations avec les fournisseurs, ou encore les relations avec les actionnaires. Il se peut qu'un code d'éthique, soigneusement préparé, provoque des tensions et des conflits d'intérêt, c'est pourquoi, son application doit être suivie avec prudence, de manière à ne pas retarder son adoption par l'entreprise. Moussé (1993, p. 43) connu par ses précieuses contributions au développement de l'éthique des affaires, pense « *qu'à défaut d'une réflexion radicale et structurée, l'éthique des affaires, laissée aux mains des hommes d'affaires, ressemblerait à un immeuble construit sans plan par des maçons agissant chacun pour soi* ». Cette mise au point, montre que la diffusion de

l'éthique dans l'entreprise, n'est pas une opération facile. Elle nécessite un effort soutenu par les différents partenaires de l'entreprise, en vue de sa conceptualisation, et des évaluations périodiques, destinées à mesurer son effet sur le comportement des employés et des dirigeants, durant l'exercice de leur travail. D'ailleurs plusieurs entreprises sensibles à ces questions délicates, ont carrément nommé des directeurs d'éthique, responsables de la mise en œuvre, du suivi et de la garantie des pratiques éthiques (Pesqueux et Biefnot, 2002, p.233). Ce changement dans la manière de gérer les activités de l'entreprise a, quelquefois, provoqué des réactions de refus à l'égard de l'éthique (Dion, 2008, p.5), d'où la nécessité de doter les codes de mesures disciplinaires assez sévères, qui s'appliquent aux individus qui commettent des actions illégales. Tous ces efforts sont légitimes, face à la crainte de voir l'entreprise perdre ses parts de marché, fermer ses usines et licencier une partie de son personnel. Plusieurs auteurs (Pesqueux et Biefnot, 2002) insistent sur la formation en éthique, pour réduire sensiblement les conflits d'intérêt, et accroître le degré d'adhésion du personnel aux valeurs morales. Actuellement, l'entreprise éthique a des obligations morales, vis-à-vis des actionnaires, des employés, des clients et des fournisseurs. Elle doit rétablir les relations de confiance avec ses partenaires, pour pouvoir développer des capacités d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement. Même la solidarité, source de développement des compétences collectives, ne peut se renforcer et se consolider, que dans un environnement éthique.

Conclusion

La réflexion que nous avons menée sur la solidarité au travail, vise à expliquer comment se construisent les compétences collectives dans l'entreprise, confrontée aux contraintes de l'environnement. Il s'agit précisément de reconnaître que les compétences individuelles, reposant sur l'autonomie et la responsabilité des salariés, sont actuellement dans l'impasse, suite au durcissement des exigences concurrentielles, et que la part de marché des entreprises engagées sur la voie de la compétition, a baissé, malgré leur passage de la logique de poste à celle de la compétence. Les réponses fournies par les chercheurs en management, montrent que les salariés détenteurs d'un savoir nouveau, bénéficiant de l'autonomie, pour exercer librement leurs tâches, affrontent souvent, sans succès, des situations complexes et difficiles. Mais la survie de l'entreprise, ne laisse absolument pas les employés et les dirigeants indifférents, face à la menace de l'environnement. Ils doivent exploiter leurs connaissances et leurs expériences pour trouver des solutions, s'ils veulent conserver leur emploi et participer au développement de leur entreprise. Nous pensons que la meilleure manière de gérer ces situations difficiles, est de développer la coopération entre les individus, par une forme de solidarité appropriée, face à un danger commun, provenant de l'environnement. Les individus agissant d'une manière dispersée, reconnaissent qu'ils sont incapables d'affronter ce genre de situations difficiles et imprévisibles en comptant uniquement sur leurs propres compétences, et que la seule solution réside dans leur volonté à s'engager dans une action commune.

Si l'individu reconnaît ses limites, face à des événements imprévisibles auxquels il n'est pas préparé, il n'a qu'à solliciter l'aide et le soutien des autres individus, mais il doit leur montrer qu'il est disposé lui aussi à apporter son soutien à n'importe quel membre du groupe auquel il appartient, en cas où le problème rencontré, relève de ses compétences. Cette manière de s'entraider, face à l'événement, se construit progressivement, grâce à la solidarité des salariés, et peut provoquer l'émergence des compétences collectives. L'entreprise qui offre à ses employés l'autonomie en vue d'exploiter librement leurs connaissances dans le travail, s'ouvre à la solidarité, dont les principes de base, en termes d'engagement et de réciprocité, sont nécessaires à la construction et au développement des compétences

collectives. Il est certain que les conditions de la concurrence ont profondément changé, et les chances de l'entreprise à améliorer ses performances, doivent reposer à la fois sur les compétences individuelles et les compétences collectives. Mais si les principes de la solidarité ne sont pas respectés, les chances de construire des compétences collectives se réduisent, et les capacités de l'entreprise à s'adapter à son environnement, s'amenuisent, d'où la nécessité de former les employés et les dirigeants aux pratiques de l'éthique.

Bibliographie

- Bataille F. 1999. Compétence collective et management des équipes professionnelles, Thèse de doctorat, université de Caen.
- Ben Ammar. Z. Frioui M. Majdi H. 2006. Proposition de code d'éthique des affaires Maghrébin. L'institut arabe des chefs d'entreprise.
- Bernoux PH. La sociologie des entreprises. 1995. Editions du seuil, Paris.
- Caillé G. Le recours à l'éthique : une solution miracle à tous les problèmes. Chronique de la chaire MCD.
- Cardan A. 1992. Profils d'équipe et culture d'entreprise, Editions d'organisation, Paris.
- Charpentier P. 2007. Management et gestion des organisations, Armand Colin, Paris.
- Datchary C. 2008. Gérer la dispersion. Un travail collectif. Sociologie du travail, n° 50, 396-416.
- Desreumaux A. Lecocq X. Warnier V. 2006. Stratégie, Pearson Education, Paris.
- Dion M. 2008. L'évolution de l'éthique des affaires aux Etats-Unis (1961-2002) : la théorie institutionnelle en action. Revue éthique et économique, 5 (2).
- Durand J-P. Stewart P. Castillo J-J. 1998. L'avenir du travail à la chaîne, Editions la découverte, Paris.
- Gagnon G. 1992. Nouvelles formes de solidarité : le monde du travail. Les presses de l'université de Laval, Québec.
- Guérin F. 2006. Le débat sociologique autour du « modèle de compétence ». Psychologie du travail et des organisations n° 12, 105-118.
- Hierle J-P. 2000. Pour une approche ethno-historique du travail, l'Harmattan, Paris.
- Le boterf G. 2000. Construire les compétences individuelles et collectives, Les Editions d'organisation, Paris.
- Lichtenberger Y. 1999. Compétence, compétences. Travaux sur la compétence professionnelle, photocopié.
- Monchatre S. 2007. Des carrières aux parcours...en passant par la compétence. Sociologie du travail n° 49. 514-530.
- Moussé J. 1993. Ethique et entreprises, Vuibert, Paris.
- Musca G. 2004. Construction de compétences et environnement turbulent. Revue française de gestion n° 149.
- Parodi M. 2006. La construction de compétences collectives par la recherche action et la pédagogie coopérative. Journées F3F d'Avignon.
- Perrenoud Ph. 2002. Quels savoirs, quelles compétences mettre au service de la solidarité ? Congrès du SESI. Brasília.
- Persais E. 2004. Les compétences relationnelles peuvent-ils s'avérer stratégique. Revue française de gestion n° 148.
- Pesqueux Y. Biefnot Y. 2002. L'éthique des affaires, Editions d'organisation, Paris.
- Rouby E. Thomas C. 2004. La codification des compétences organisationnelles. Revue française de gestion n° 149.
- Thévenet M. 1992. Impliquer les personnes dans l'entreprise, Editions Liaisons, Paris.

Tremblay D-G. Amherdt. Ch-H 2003, Nouvelles formes de travail nouvelles modalités de formation des compétences dans l'économie de la connaissance. Notes de recherche. Chaire Bell et organisation du travail.

Van Parijs Ph. 1991, Le trilemme de l'éthique des affaires. La Revue nouvelle, 93 (1), Bruxelles. 36-43.

Zarifian Ph. 2001. Le modèle de la compétence, Editions Liaisons, Paris.

Zarifian Ph. 2002. La politique de la compétence et l'appel aux connaissances à partir de la stratégie d'entreprise post-fordiste. Colloque de Nantes du 12 décembre 2002.

Zorgbibe G. 2006. L'éthique des affaires est-elle plus qu'une mode ? Institut de Thomas More.