

UTILISER LA GESTION DES COMPÉTENCES POUR DÉVELOPPER UNE AUTONOMIE AU TRAVAIL SOURCE DE PERFORMANCE :

LE CAS USINOR

Frédérique ALEXANDRE-BAILLY

*Professeur assistant
ESCP-EAP, Département SHO*

Introduction

Si les liens existant entre l'acquisition (Terssac, 1992) ou l'utilisation (Zarifian, 1999) de compétences et le déploiement d'une autonomie dans son travail font déjà l'objet de recherches intéressantes, peu de travaux, selon (Tremblay, et al., 2000), portent sur les mécanismes par lesquels une politique de gestion des compétences mène au développement de comportements autonomes source d'une performance nécessaire à l'entreprise.

Nous nous proposons ici d'approfondir la compréhension du lien qui peut exister entre une pratique de gestion des compétences et des comportements discrétionnaires, conçus comme allant au-delà de ce que l'entreprise est en droit d'attendre de ses salariés, prolongeant ainsi les travaux de Tremblay et al.(2000).

Dans leur communication au 11^e congrès de l'AGRH, ces auteurs proposaient un modèle de recherche faisant intervenir l'engagement organisationnel comme variable intermédiaire entre pratiques de GRH et comportements discrétionnaires, tout en observant également un lien direct entre ces pratiques et ces comportements. Deux de leurs résultats retiennent particulièrement notre attention : l'impact des pratiques de gestion des compétences, ainsi que le poids de la reconnaissance non monétaire offerte par le supérieur direct. Car nous avons rencontré ces deux variables dans une recherche qualitative effectuée dans un service de gestion de production d'une usine du groupe Usinor, de 1997 à 2000.

Cette communication commence par situer historiquement les enjeux de la politique de gestion des compétences du groupe Usinor, avant de décrire rapidement comment elle a été déclinée à Fos, de façon à rentrer dans le fonctionnement quotidien de la pratique au sein du service étudié et d'en faire ressortir quelques éléments propres à éclairer la façon dont la pratique de la gestion des compétences est ici au cœur de la gestion d'hommes devenus autonomes, dont les comportements discrétionnaires sont considérés comme une source essentielle de performance. Nous reviendrons ensuite sur les conséquences théoriques de ces éléments.

1. Présentation du terrain et méthodologie

La méthodologie de cette recherche relève de la grounded theory (Glaser et Strauss, 1967). L'étude de cas a consisté en particulier dans la triangulation faite entre une observation longue, des entretiens semi-directifs auprès d'une vingtaine d'acteurs, portant interrogés sur leur trajectoire professionnelle, l'analyse des politiques et des instruments de gestion des ressources humaines, ainsi que celle des discours officiels de l'entreprise, avec des allers et retours théoriques.

Le terrain étudié était le service de gestion de production (nommé CP, pour coordination programmation) de l'usine sidérurgique de Fos, appartenant au groupe Usinor, aujourd'hui appelé Arcelor, à la suite d'une fusion. Dans cette usine, la démarche compétences issue de l'accord ACAP 2000, signé en 1990, a été mise en place de façon participative de 1992 à 1995. Nous avons réalisé cette monographie de 1997 à 1999, si bien que nous avons pu y étudier la façon dont les acteurs s'étaient appropriés la démarche et voir quels en étaient les impacts

1.1 L'accord ACAP 2000 et la démarche compétences du groupe Usinor

Rappelons tout d'abord quelques éléments sur l'accord ACAP 2000¹. Dans le contexte de crise globale de la sidérurgie, le groupe Usinor a opté, après quelques plans sociaux, pour une sortie par le haut, consistant à se spécialiser sur les aciers à forte valeur ajoutée, proposant à ses clients des "solutions aciers", sorte de service global, plutôt que des produits génériques.

Pour le personnel, cela signifiait, en l'espace de 20 ans, passer d'une culture très taylorienne, avec pléthore de main-d'œuvre, à une atmosphère tiraillée entre le service au client et la création de valeur pour l'actionnaire, à produire à effectif réduit, avec des outils nouveaux.

Le pari d'Usinor passait par le fait de faire autrement avec les mêmes personnes. Ce qui signifie que le fait d'avoir une "politique sociale moderne" fait entièrement partie de la stratégie. L'accord ACAP 2000 a été l'instrument central de cette politique sociale. Signé le 17 décembre 1990 entre les partenaires sociaux, cet accord, élaboré à l'issue de la CGPS qui avait permis de financer le départ en préretraite de 100 000 sidérurgistes de plus de 50 ans, avait pour double objectif de permettre une montée en compétences d'opérateurs pas assez qualifiés pour faire face à la modernisation nécessaire du secteur et de leur ouvrir des horizons alors que leurs aînés bloquaient désormais leurs perspectives d'évolution.

Le principe de l'accord était de délaissier la logique de poste, au profit d'une gestion des carrières des ouvriers et des OETAM par leurs compétences, définies comme des "savoir-faire opérationnels validés". L'entreprise s'engageait à rémunérer les compétences validées.

Trois outils accompagneraient devaient accompagner le déroulement de la démarche :

- une évaluation des compétences requises, en vue de constituer des référentiels d'emploi,
- une évaluation des compétences acquises par les salariés,
- un entretien professionnel tous les deux ans avec son supérieur hiérarchique direct, faisant le bilan sur l'acquis et le requis, une prospective consensuelle d'évolution et définissant un plan d'action pour parvenir à cette évolution.

Ainsi, devait se mettre en place toute une politique intégrée de gestion des ressources humaines, comprenant dans la même logique, la formation, l'évaluation des compétences, la rémunération et la gestion des carrières. La gestion des ressources humaines trouvait une cohérence globale et devenait selon les dirigeants une source officielle de performance.

La déclinaison de l'accord devait se faire site par site de façon participative, les services de gestion des ressources humaines servant de support aux ingénieurs et aux techniciens qui s'approprièrent alors la gestion de leur personnel. Devenue stratégique, la GRH revenait aux mains des opérationnels.

En cela, ACAP 2000 est un accord qui met en valeur l'initiative de chacun pour sortir le groupe de sa situation. Il constitue une rupture avec une gestion taylorienne des ressources humaines. Le principe de l'accord consistait à tabler sur le libre arbitre de chacun, en faisant le pari que l'organisation est assez professionnelle pour gérer la cohésion de ces libres-arbitres, du fait d'un engagement réel, contractualisé avec les représentants du personnel, et de la mise en place des structures de management propres à piloter la démarche dans un double respect des différences locales et de la cohérence globale (Marbach, 1997), (Cuniberti, 1996).

1.2 La déclinaison de la démarche à Fos

A Fos, usine récente et performante, la démarche compétence y a été déclinée de façon très participative.

Cinq outils ont été créés, dans une démarche participative animée par les ingénieurs de développement des compétences, des ingénieurs opérationnels passés pour l'occasion aux services RH.

1) Les Groupes de Référence Emploi (GRE) qui permettent de relier le requis et l'acquis. La description détaillée des activités effectuée d'octobre 1992 à juin 1993 aboutit à la création de 78 GRE, qui remplacent les 1400 postes précédents. « Le GRE est un référentiel qui décrit pour un métier et en se

1. Pour plus d'informations sur ACAP 2000 voir notamment : (Attane, 1998) ; (Cuniberti, 1996) ; (Marbach, 1997) ; (Botte, 1998) ; (Groux, 1988) ; (Chatzis et al., 1994).

basant sur l'existant du site, les compétences qu'il est nécessaire de mettre en œuvre dans un emploi. Il donne la relation entre mission, activités et compétences exprimées en termes de "être capable de" et entre compétences et classifications. »²

Il permet d'évaluer et de situer les compétences d'une personne et de les relier à un coefficient de la grille de classification de la métallurgie de 1975. Il représente un espace d'évolution possible, par la validation de nouvelles compétences dans le GRE. C'est donc également un outil de gestion prévisionnelle, qui correspond à la nouvelle description de l'organisation. Il marque clairement le passage de la notion étroite de poste à celle d'emploi ou de fonction.

2) La gestion prévisionnelle, qui permet de préparer les mobilités, par le biais d'un Code Activité (qui sera relié aux GRE en 1995) qui permet d'analyser la faisabilité des changements d'emplois en dehors du périmètre naturel d'évolution.

3) La nouvelle description des organisations qui, rejetant la notion d'organigramme crée des "bulles organisationnelles", "nouveaux espaces naturels d'évolution".

4) L'entretien professionnel est le moyen de « définir pour chacun, de façon harmonieuse et concertée, des axes de développement de compétences dans le cadre d'une évolution d'organisation et de réalisation d'un projet professionnel ». C'est notamment l'occasion de valider les compétences nouvellement acquises sur le "diagramme de compétences".

5) la formation s'adapte aux besoins exprimés lors de l'entretien professionnel. La formation est avec le compagnonnage et l'expérience l'un des trois modes d'acquisition de nouvelles compétences.

La mise en œuvre de la démarche a pris deux années : 1994 et 1995, au cours desquels ont été menées des formations à l'Entretien Professionnel et la cotation des agents. En 1994, tous les agents avaient été positionnés sur un GRE par la hiérarchie et en 1995, 100 % des agents avaient eu un entretien professionnel, contre 30 % en 1994.

Dès 1995, une démarche de maintenance des GRE a été mise en place. 40 % d'entre eux ont été revus en 1995 et 1996, pour amélioration et adaptation aux évolutions technologiques.

Ainsi, dès 1995, le personnel était entièrement géré par la démarche compétence, ce qui nous a permis de commencer à en analyser les effets.

1.3 Le fonctionnement quotidien du service CP.

Le département de gestion de production a pour mission de piloter la production de l'acier depuis la sortie de la fonte du haut fourneau jusqu'à l'expédition des produits finis par bateau ou par train, en fonction des demandes des clients. Cela signifie que le département doit non seulement piloter l'activité de l'aciérie, du train à bande et des finissages mais aussi arbitrer entre les demandes des clients, les exigences des autres sites et celles du siège. Il est en effet en interfaces multiples tant à l'interne qu'à l'externe, avec les agences commerciales du groupe, les clients, tous les départements de production, le département de logistique, les dockers et l'affrètement.

Il reçoit les commandes saisies par les vendeurs, doit ensuite les spécifier avec l'aide des métallurgistes, puis doit programmer les outils pour produire selon les délais et la qualité, et pendant ce temps, il doit rester en relation avec les clients pour les faire patienter, répondre à leurs questions sur l'évaluation des retards, éventuellement négocier avec eux des modifications de délais, de quantité ou de qualité.

Sa responsabilité est donc de piloter la production au mieux, d'arbitrer entre les contraintes de coût, de délais et de service, de faire face aux aléas fréquents dus à la fragilité de l'outil de production pour diminuer au maximum les délais.

Au sein du département, c'est plus particulièrement le service de la coordination programmation (CP), constitué de 40 personnes réparties en cinq équipes de six postées et en une équipe de jour qui se charge du pilotage direct des outils.

Parmi les tâches effectuées par les équipes de jour, la mise en programmation consiste à "mettre en module" les commandes clients. Il s'agit en fait d'assembler des commandes de façon à optimiser la

2. Les citations sont issues de documents locaux, notamment un dossier concernant la démarche compétences dans l'usine.

machines. Cette autonomie est une véritable autonomie d'engagement, au sens de (Chatzis et al., 1999), au sens où elle demande aux opérateurs d'y mettre du leur pour engager leur compétence à chaque instant dans la résolution des dizaines d'aléas qui surviennent sur un poste. Comme le soulignent les chefs de poste, si l'on se laisse aller, on laisse passer la performance et les ratios baissent. Il faut sans cesse faire le mieux possible et seul celui qui est face à la situation concrète peut s'y mettre, même s'il ne se prive pas de demander leur avis aux autres.

Il va de soi que la qualité des décisions dépend en grande partie des compétences maîtrisées par les opérateurs, mais cela ne suffit pas à expliquer pourquoi ils tentent toujours de faire mieux, d'obtenir les plus beaux scores, et se sentent si responsables du bon fonctionnement de l'outil. La question qui se pose ici est de savoir ce qui pousse les opérateurs à s'investir dans leur travail au point d'enfreindre les règles pour faire plus que ce qui est demandé officiellement.

Un premier élément réside dans la conscience professionnelle. Les opérateurs se sentent responsables de leur activité et refusent par honneur de faire appel à la hiérarchie. Cet argument est classique, au moins dans le contexte français (d'Iribarne, 1993). Il existe dans leur culture des restes d'expérience lorraine (plus de la moitié d'entre eux sont issus des sites lorrains du groupe) qui font que le travail a une valeur particulière, et que quelles que soient les conditions, on est là pour faire son travail et on le fait bien, c'est une question d'éthique personnelle, qui n'a rien à voir avec l'entreprise et ses politiques.

Une autre dimension réside dans le plaisir esthétique du jeu qui est accompagné par les managers qui valorisent chacun sur ses performances. Ainsi, lorsqu'un coordinateur cherche à faire passer un beau programme, tout le monde est là pour le féliciter et le mettre en valeur. Il existe un plaisir évident du travail bien fait, de la belle ouvrage qui constitue en soi une récompense intrinsèque. Les postés interrogés considèrent qu'ils ont un travail intéressant, parce qu'il faut prendre des décisions, avec des facteurs multiples. C'est une des sources de leur motivation, cela fait qu'ils acceptent d'engager leur autonomie. Mais cela n'est pas suffisant pour expliquer toute la dynamique du service. Pour comprendre pourquoi cela fonctionne pour tous, dans le long terme, il faut se pencher sur le jeu autour des compétences, suivant en cela les résultats de (Terssac, 1992). Cet auteur montre en effet, essentiellement dans le cas des rondiers qui pénètrent dans la salle de commande alors que c'est interdit, que ce qui constitue la monnaie d'échange entre salariés du même niveau hiérarchique pour accepter de déroger aux règles de façon à augmenter la performance, c'est l'acquisition de nouvelles compétences, qui permettront non seulement de mieux travailler mais aussi de grimper dans la hiérarchie. Nous allons donc étudier comment la déclinaison de la démarche compétences dans le service CP encourage les salariés à faire preuve de comportements discrétionnaires, allant bien au-delà de ce que les managers seraient en droit d'attendre d'eux.

2.2 Une démarche compétence liée aux comportements discrétionnaires

2.2.1 Trois groupes distincts aux fonctionnements différents

Tout le monde ne réagit pas de la même façon à la politique de gestion des compétences du site. Nous avons observé trois types de comportements, reconstruits à partir d'entretiens compréhensifs mais aussi par l'analyse des dossiers d'évaluation annuelle et le discours des managers sur les personnes en question.

Certains, parmi les plus âgés notamment, n'ont plus envie d'apprendre et refusent de développer leur polyvalence. Ils attendent la retraite tranquillement, mais en travaillant bien sur les places qu'ils connaissent déjà. Ils sont fidèles à l'entreprise mais plus très motivés à progresser, pensant qu'ils n'ont plus le temps de gagner encore un coefficient. Leur motivation existe quand même et est liée à trois éléments : la conscience professionnelle, faire de la belle ouvrage, et maintenir une bonne ambiance dans l'équipe, pour que le travail reste agréable. Ils sont donc prêts à rendre quelques services pour que cela se passe bien. Ils continuent à participer à des Groupes Eurêka, les cercles de qualités du site, pour le plaisir d'améliorer les choses. Ils sont relativement autonomes sur leur place, bien qu'ils ne jouent pas ou plus le jeu de la démarche compétence. Nous en avons rencontré trois, sur les seize personnes interrogées.

Un second groupe est constitué de ceux qui, parce qu'ils n'ont pas confiance en eux et/ou parce que

leur vie est ailleurs et qu'ils n'ont pas un besoin familial de gagner plus d'argent, se contentent de survivre dans le système sans essayer véritablement de progresser. Certains n'y croient pas. Ils affirment que les dés sont pipés, qu'il est impossible de progresser, que tout se fait à la tête du client. Ils semblent soit ignorer la démarche compétence, soit la dénigrer. Une personne nous a dit qu' « ils (les chefs) attribuent les coefficients qu'ils veulent. » Ceux-là participent très peu aux Groupes Eurêka, sauf lorsqu'ils y sont contraints par des demandes pressantes de leur chef de poste. Ils trouvent quand même un intérêt à leur travail et se sentent bien dans leur équipe; apprécient leur chef de poste. Ils travaillent en général à la régulation fonte et au reclassement des brames, plus rarement à la coordination. Ils représentent cinq personnes sur les seize interrogées. Parmi eux, trois ont été "recueillis" dans le service après une expérience malheureuse ailleurs dans l'usine, qui une formation inutilisée, qui un différend avec un supérieur. Ils accusent en conséquence un retard en termes de coefficients et de salaire par rapport à ce qu'ils estiment valoir. Ils jouent donc le jeu mais pas pour gagner, c'est trop tard, seulement pour rattraper. Nous les nommons les "apathiques".

Un troisième groupe se distingue. Il est constitué environ de trois personnes sur six dans chaque équipe, d'après ce que nous avons reconstitué via les entretiens avec la hiérarchie et la lecture des dossiers d'évaluation. Nous en avons rencontré huit, dont les trois chefs de poste que nous avons interviewés. Ils sont également représentés dans la hiérarchie de jour par les modèles que constituent les deux adjoints du chef de service, tous deux anciens chefs de poste, ayant commencé comme ouvriers en Lorraine ; sans oublier cette programmeuse de jour entrée comme dactylo, qui a aujourd'hui de grandes responsabilités en matière d'assemblage des modules. Ce groupe, que nous pourrions nommer les "ambitieux" a saisi au vol la chance de la démarche compétence. Ils croient à la possibilité de progresser réellement. Ils se forment en permanence pour maîtriser le plus d'outils possible et progresser vers des responsabilités de chef de poste ou de manager de jour. Parmi les personnes interrogées, trois ont choisi de partir à l'étranger au cours de leur carrière pour quelques années, dans le cadre d'un accord entre Usinor et des entreprises travaillant en Algérie. Ils en ont profité pour prendre des responsabilités et pour progresser dans leur carrière. Il est clair qu'ils souhaitent apprendre, se perfectionner, en permanence. Ils augmentent régulièrement leurs compétences et les font valider au fur et à mesure sur le GRE du service. Pour cela, nous avons rencontré deux types de motivations souvent combinées. D'une part, la plupart d'entre eux sont pères de famille avec des enfants qui s'engagent plutôt vers des études longues. Il faut donc gagner de l'argent pour les leur payer. Mais d'autre part, et cela semble constituer la motivation la plus importante, ces hommes et ces femmes ont un besoin permanent de mouvement. Ils souhaitent avoir un travail intéressant, diversifié, apprendre de nouvelles choses, bouger en permanence. Ils sont souvent prêts à accepter n'importe quel changement de poste du moment que c'est intéressant. Ce qui les intéresse, c'est l'enrichissement de leur travail et pas seulement la perspective d'ascension sociale. C'est pour cela qu'ils veulent se former en permanence, pour être en condition de se voir proposer de nouvelles missions et pourquoi pas au Brésil où Usinor a des sites ? Tout est possible, du moment que l'on se positionne comme un bon, dans sa tête et dans celle des autres.

2.2.2 Corrélation entre niveau d'autonomie et validation globale de compétences

Nous prétendons que les "ambitieux", c'est-à-dire ceux qui jouent avec les possibilités de la démarche compétence, en se formant sans cesse et en faisant valider leurs nouvelles compétences, sont ceux qui déploient le plus d'autonomie dans leur travail. Une première preuve provient du simple fait que dans cette catégorie rentrent les chefs de poste et leurs adjoints, amenés à leur succéder un jour. Or, il faut espérer que les managers et futurs managers des postés sont eux-mêmes porteurs de cette dynamique dont nous avons montré qu'elle est nécessaire au fonctionnement optimum du service et de l'usine dans son ensemble.

Mais au delà de cette cohérence, il existe une corrélation entre le fait de jouer le jeu des compétences et celui de déployer de l'autonomie dans son travail.

Nous avons en effet mener une étude comparative entre seize postés qui permettait de mettre en évidence ce point. Pour mesurer l'autonomie, nous avons deux indicateurs : d'une part, le niveau

d'autonomie auquel la personne se situe elle-même lors d'un entretien semi-directif que nous avons eu avec elle, lorsque nous lui avons demandé si elle pensait être autonome ; ensuite le niveau officiel d'autonomie sur l'axe raisonnement logique autonomie, attribué à la personne dans le GRE par l'ensemble des managers du service, lors d'une séance de cotation collective réalisée à l'occasion de la mise un œuvre d'une version révisée de ce GRE.

Pour mesurer l'adhésion à la démarche compétence, nous avons utilisé le coefficient auquel la personne se situe en janvier 1999, son ancienneté sur le site, la progression moyenne annuelle en coefficient qu'elle a connue depuis son arrivée, et pour les postés uniquement, le nombre de places que la personne maîtrise (colonne polyvalence).

Nous avons ajouté aussi un autre indicateur qui nous semble intéressant : le nombre de groupes Eurêka, sortes de cercles de qualité, auquel la personne a participé dans les trois dernières années. Cet indicateur permet de mesurer entre autres l'envie qu'a la personne de faire progresser globalement le service.

Nous avons aussi pris en compte des données biographiques diverses, coefficient au 1^{er} janvier 1999, âge, ancienneté, niveau de formation initiale.

L'analyse de ces éléments, bien que non traitables statistiquement, semble indiquer le lien qui existe entre l'autonomie - telle qu'elle est mesurée dans le service à travers le GRE - et le temps moyen nécessaire à l'obtention d'un nouveau coefficient³ (colonne progression), lui-même lié, depuis 1990, à la validation de compétences nouvelles. Il y a donc un lien entre le fait de jouer le jeu de la démarche compétence et celui d'être considéré comme autonome⁴. Ce qui pour l'instant ne dit rien du type de lien qui relie ces deux éléments.

2.2.3 Un lien entre autonomie dans le travail et autonomie dans la gestion de sa carrière

Pour creuser cette question, nous avons procédé à l'analyse détaillée des entretiens compréhensifs auprès des postés ainsi que de ceux menés auprès de la hiérarchie de jour anciennement postée, selon la méthodologie de Kaufmann (1996).

Il apparaît que la différence entre le groupe des "apathiques" et celui des "ambitieux", réside, comme dans le cas du chef de poste nommé Zoari d'un des chefs de poste, dans une prise en main de sa propre communication et de la gestion de son parcours professionnel.

Ce qui ressort en effet de l'analyse comparée des évolutions professionnelles et des discours des personnes interrogées, c'est un lien fort entre la prise en main de sa carrière professionnelle et l'autonomie déployée dans son travail.

Lorsque nous avons demandé aux techniciens et aux chefs de postes de nous raconter leurs trajectoires professionnelles, deux types de formulations sont apparues. Soit la personne répondait « on m'a dit de », et expliquait chaque évolution de carrière par un "on" impersonnel, qui, précision demandée, correspondait à la hiérarchie. Soit la personne disait tantôt "je", tantôt le nom de la personne à qui il avait demandé un poste ou qui lui en avait proposé un : "Pita (le chef de service) m'a proposé de le rejoindre à l'aciérie."

Or, la corrélation entre le type de réponse, le niveau d'autonomie évalué officiellement par le GRE et le goût pour l'autonomie affiché est forte. Il semble donc qu'apparaît un lien entre l'autonomie dans le travail et le fait de devenir son propre gestionnaire de carrière. Cela se remarque parmi les plus anciens : ceux qui ont aujourd'hui les coefficients les plus élevés n'ont pas attendu la démarche compétence pour développer leur carrière. Ils racontent leurs choix comme étant de véritables décisions, qu'il s'agisse de la décision de passer en poste pour gagner plus d'argent, de celle de partir

3. A nuancer en fonction du niveau de diplôme initial puisque les conventions collectives garantissent des niveaux d'accueil minimal selon le diplôme possédé. Ainsi, quelqu'un comme Baroliun posté, titulaire du Bac, est entré au moins à 215, ce qui explique une progression moins rapide qu'un Zoariautre, très peu diplômé et dont on peut considérer que l'entreprise lui a fait rattraper sa faiblesse de formation initiale.

4. Il est évident que nous ne pouvons dire qu'il y a un lien entre démarche compétence et autonomie d'engagement telle que nous l'avons définie, dans la mesure où nous n'avons pas procédé à une évaluation propre de l'autonomie d'engagement de chacune des personnes interrogées. Cela constitue une limite à notre recherche.

quelque temps à l'étranger ou de celle de venir au département de gestion de production. Mais pour cette dernière décision, le choix est presque toujours lié à la personne du chef de service. Les techniciens l'ont choisi ou se sont sentis choisis par lui. Ils fonctionnent dans un système personnalisé, d'homme à homme. Pour les plus jeunes, dont la carrière reste en grande partie à faire, l'utilisation de la démarche dans une visée de carrière est sensible. Un ancien exprime même son regret de ne pas avoir disposé en son temps de tels repères pour s'orienter. La lecture des entretiens du plus jeune adjoint de chef de poste par exemple dénote un appui sur le GRE pour construire sa progression. Le côté objectif de la validation successive des compétences nécessaires pour grimper permet de s'orienter. Lorsqu'une compétence technique qu'il doit valider lui semble trop floue, il le précise par écrit dans son entretien et sa remarque est d'ailleurs prise en compte dans la révision du GRE. Il va de soi que l'objectivation n'est pas tout et que pour monter il faut aussi savoir jouer du réseau et du pouvoir, mais en tous cas, l'écriture dans le cadre de l'entretien permet d'annoncer une partie de ses ambitions, et la contractualisation d'obtenir des garanties.

Ainsi, la démarche compétence ne fait en un sens qu'appuyer un fait déjà existant, celui de la relation entre autonomie dans son travail et autonomie dans sa vie en général. D'ailleurs, les personnes font souvent référence à l'autonomie en famille, avec leur épouse, et avant par rapport à leurs parents. Ceux qui sont le plus autonomes prennent en main leur évolution, et la gestion de leur temps. Le choix de passer aux quatre cinquièmes ou en préretraite progressive n'est ainsi pas le signe d'une passivité par rapport au travail mais, le plus souvent d'un choix de vie qui consiste à privilégier son temps libre.

Dans un autre sens, la démarche compétence, par son objectivation forcée mais aussi grâce à la cohérence donnée à l'ensemble des politiques de gestion des ressources humaines, permet de mettre en situation de choix ceux qui ne l'auraient peut-être pas fait d'eux-mêmes. Par cette mise à plat des règles du jeu social, elle permet d'augmenter la prise de chacun sur son évolution et permet ainsi de responsabiliser aussi ceux du groupe des "apathiques". Ainsi, Garowicz, qui est arrivé à CP en se plaignant d'avoir été freiné dans son évolution et d'être en retard en matière de salaire, se rend compte dans ce service où le jeu de la démarche compétence est joué jusqu'au bout, de ce qu'il faut qu'il fasse pour monter. Il ne s'agit plus de se plaindre de la hiérarchie, mais de se donner les moyens d'évoluer et de faire valider ses compétences. Par ce procédé, il se prend en main et gagne peu à peu en autonomie, comme en témoigne d'ailleurs sa validation du 255 sur cet axe en 1998.

La démarche compétence, telle qu'elle est menée à CP permet donc d'amener à l'autonomie à travers la responsabilisation sur sa carrière et pas seulement à travers la validation des compétences officiellement liées à l'autonomie elle-même.

L'intérêt de cette démarche de gestion des compétences réside dans le fait qu'elle permet à la fois de reconnaître les différences individuelles et de proposer une équité globale du système. Chacun progresse à son rythme, selon ses motivations du moment, y compris lorsqu'il ne veut pas avancer. Même les anciens, qui refusent d'augmenter leurs compétences sont inclus dans ce dispositif, ne serait-ce qu'à travers l'acceptation, sans sanction, de leur refus de progresser, mais surtout par la prise en compte de leurs demandes particulières et la possibilité très attractive de partir en préretraite progressive sans pour autant être cantonné à des tâches inintéressantes.

Mais cela ne se fait pas tout seul. Pour parvenir à susciter une autonomie d'engagement source de performance, tout un dispositif managérial est mis en place pour accompagner la démarche, la cadrer et la soutenir. C'est ce que nous allons étudier à présent.

2.3 Le management des compétences

La gestion des compétences vise à faire en sorte que les techniciens disposent en permanence des compétences nécessaires à la bonne intervention au bon moment, compte tenu d'une bonne analyse d'une situation complexe.

C'est une tâche essentielle des managers, du chef de service aux chefs de poste, de veiller à ce que les compétences nécessaires soient présentes en permanence dans chaque équipe sur chaque poste. Cela signifie qu'il faut gérer les recrutements, la formation, les rotations sur les postes qui permettent

d'entretenir les compétences acquises, les changements d'équipe, les congés divers et les préparations de succession... Bref, la première fonction des managers, selon leurs dires, réside dans la gestion de leur personnel, formalisée dans la démarche compétence par la fameuse étape de validation des compétences acquises, qui vient conclure tout un processus d'acquisition de compétences, faite normalement en négociation entre les intérêts et les goûts des techniciens et ceux du service, en termes de besoins de compétences. Cette insistance sur les compétences acquises confirme la position de (Zarifian, 1996) pour qui les échecs de la gestion prévisionnelle de l'emploi tiennent en partie à une trop grande focalisation sur le requis.

Ce sont les chefs de poste qui sont les premiers concernés par ces tâches, très décentralisées.

2.3.1 La gestion du personnel par les chefs de poste

Tout d'abord, ils sont responsables de l'affectation de leurs équipiers aux différentes places, dans un processus de gestion prévisionnelle des compétences, qui comprend une part importante de formation.

Ensuite, parce qu'ils évaluent leurs équipiers, ils sont responsables de la cohérence de la politique de gestion des carrières et de la politique de rémunération.

Si le chef de service veille à composer des équipes équilibrées en quantité et en compétences, de façon à donner à chaque équipe les mêmes possibilités, compte tenu des compétences disponibles et des temps partiels, c'est au chef de poste de gérer l'évolution à court et moyen terme des affectations de ses hommes.

Cette fonction est assumée de façon différente par chaque chef de poste, ce qui témoigne de la liberté qui leur est laissée en la matière. Certains forment des couples de coéquipiers qui alternent chaque semaine entre les deux places qu'ils maîtrisent, de façon à garder leurs compétences et à pouvoir se remplacer pendant les congés. D'autres élaborent des plans d'occupation des places plus complexes, éditant chaque mois un document indiquant qui tiendra quelle place en fonction des congés et des objectifs de formation sur le tas. L'un d'entre eux prend le risque de spécialiser son coordinateur sur une seule place, quitte à le remplacer personnellement lorsqu'il est absent. Chacun fait comme il le sent, en fonction de son équipe.

Sur ce point, ils ne sont évalués que négativement, en cas de problème. L'objectif est de faire en sorte que l'équipe tourne, assure en permanence toutes les places, quels que soient les aléas, et que les rotations satisfassent le personnel, tant dans ses préférences pour telle ou telle place que dans la nécessité de développer la polyvalence pour faire avancer sa carrière.

Ici, les qualités relationnelles interviennent énormément, puisque la pénurie de personnel limite les choix. Il faut savoir faire accepter à quelqu'un soit la polyvalence, soit la tenue d'une place qui ne lui plaît pas, faute de quoi, la négociation sort de l'équipe, apparaît au grand jour et complique encore l'organisation.

Gérer des techniciens âgés en moyenne de 48 ans est une tâche à la fois simple, parce qu'ils sont "grands" et habitués à bien travailler, mais difficile, parce qu'ils ne sont plus motivés par des perspectives d'avancement. Ainsi, le chef de poste doit-il faire preuve d'un trésor de diplomatie pour obtenir les rotations nécessaires non seulement au fonctionnement quotidien de l'équipe mais aussi au renouvellement des compétences qui vont disparaître avec les départs en retraite. Un coordinateur qui ne veut pas bouger bloque ainsi la possibilité d'en former un autre. Son refus, parfaitement argumenté : « *Normalement c'est une discussion où chacun doit se retrouver ; il peut rien me donner de plus que ce que j'ai déjà* », révèle aussi l'importance de la négociation de type gagnant-gagnant. Le principe de la démarche compétence réside dans le fait que les opérateurs ont intérêt à multiplier les compétences qui leur seront rémunérées. Le problème qui existe aujourd'hui c'est que l'entreprise ne parvient pas à rémunérer les compétences supplémentaires. Chacun le sait. Ainsi le jeu devient d'augmenter ses compétences ou de les diversifier, si cela comporte un intérêt, non pas strictement financier, mais en termes d'évolution de carrière. Ce qui exclut les plus âgés d'office. Ainsi, le cœur du travail managérial des chefs de poste réside dans leur rôle dans la négociation autour de l'évolution de carrière de leurs équipiers.

Le second rôle de gestion des ressources humaines du chef de poste, est celui d'évaluateur des

compétences de ses hommes et, en relation avec cette évaluation, de leur évolution en termes de rémunérations mais surtout de coefficients. Les coefficients sont les plots qui balisent une carrière. Chaque personne interrogée a été capable de nous retracer son évolution en termes de coefficients, sur plus de vingt ans de carrière, expliquant à quel moment elle avait obtenu un "coeff". Les coefficients ont une grande importance symbolique dans le système social du service. Ils comptent plus que les salaires, qui ne s'affichent pas. Ils constituent un élément important de reconnaissance. Or, c'est du chef de poste que dépendent les coefficients des postés. Selon le responsable de la démarche compétence du site, « c'est ça ACAP 2000, donner les ressources humaines aux managers et en ce sens, le chef de poste est un véritable manager. C'est lui qui mène l'entretien professionnel » de chacun de ses équipiers. Il en a la délégation formelle, selon les exigences du service de gestion des ressources humaines, qui pose que c'est celui qui mène les entretiens qui attribue les coefficients. Cet entretien est un entretien d'évaluation des compétences et non des performances, au sens où la conclusion de l'entretien se termine par la validation du diagramme de compétences de la personne et les décisions de formation nécessaires à l'évolution sur ce diagramme. C'est exactement ce qu'évoque Cuniberti, alors DRH du groupe au niveau de l'ensemble de l'entreprise : les opérateurs sont devenus co-responsables avec leur management de proximité de la gestion des carrières (Cuniberti, 1996).

Cette fonction d'évaluation formelle est le plus souvent dénigrée tant par les équipiers que par les chefs de poste, qui affirment, classiquement, qu'ils n'ont pas besoin d'attendre l'entretien pour se dire ce qu'ils ont et se dire. Pourtant, l'intérêt de l'entretien réside dans le face à face auquel il oblige les personnes. Un posté explique que la démarche est intéressante si c'est fait honnêtement : « Si c'est décidé d'avance, c'est bidon. Mais c'est plutôt honnête. » Même ceux qui dénigrent les entretiens, avouent, dans leur grande majorité, les préparer. Cela sert, toujours d'après le même posté, à demander une formation, à pouvoir changer de travail, à savoir si on peut avoir une promotion. Il ajoute : « Je pense, j'espère que c'est bien fait. » Certains, parmi les plus jeunes, y voient une vraie chance de progresser. Ainsi, un autre explique que le jeu en vaut la chandelle, puisqu'on lui avait promis un coefficient en échange de l'acquisition d'une nouvelle compétence, et que la promesse a été tenue. On demande à l'évaluateur et à l'évalué d'écrire respectivement leurs souhaits et commentaires sur les possibilités de les réaliser. C'est ce qu'il ressent : « Au moins c'est écrit, on s'engage, c'est un contrat. » C'est donc un moment de vérité, de questionnement et d'exigence de réponse officielle, formelle. C'est aussi un moment de négociation sur les étapes nécessaires à la réalisation des souhaits, qu'il s'agisse d'une demande du coefficient supérieur ou d'une demande d'évolution vers des responsabilités managériales.

En cela, c'est bien la déclinaison de la démarche compétence, telle qu'elle est appliquée dans le service, et notamment dans la réalisation de l'entretien professionnel, qui représente un espace d'autonomie, non seulement pour le chef de poste qui mène l'entretien comme il le souhaite, mais surtout pour le posté, en ce qu'elle met chacun en situation de gérer sa propre carrière. En instituant un temps de dialogue hors travail, en instaurant une parenthèse dans le contrat de travail, elle permet au technicien de redevenir un homme libre qui peut alors négocier, mais surtout s'engager sur une voie possible. C'est donc un moment d'expression réelle d'autonomie de la part du technicien. Cette autonomie est rendue possible par la sortie symbolique du contrat de subordination, mais elle est effective par l'existence d'un système de règles claires qui permettent de choisir un chemin en toute connaissance de cause. Un ancien regrette d'ailleurs de ne pas avoir connu ce système lorsqu'il était plus jeune. Lui « espérai[t] qu'on évalue [son] potentiel et qu'on [lui] dise comment faire pour gravir les échelons », tandis qu'il estime qu'aujourd'hui que « les jeunes sont mieux renseignés ». Ils peuvent choisir en connaissance de cause leur chemin de carrière. C'est bien pour cette raison que le système fonctionne moins bien avec les opérateurs les plus âgés, qui choisissent le chemin de la tranquillité. En ce sens, la remarque d'Euven, le coordinateur récalcitrant, sonne particulièrement juste, pour qui la démarche doit accepter les différences entre les individus. Certains veulent jouer le jeu de la progression, d'autres préfèrent rester tranquilles et approfondir ce qu'ils font déjà. A cet égard, la démarche est cohérente avec elle-même, puisque ceux qui le souhaitent peuvent choisir cette dernière option. Les différences sont donc acceptées, ce qui est selon nous un véritable critère d'autonomie puisque seule l'acceptation des différences permet de gagner sur les vraies richesses de chacun. Mais cela risque de poser des problèmes de fonctionnement, au moins dans les années qui

viennent, avec le vieillissement de la population. Problèmes qui pourraient remettre en cause la démarche ou tout au moins la décrédibiliser. C'est là que le pari d'ACAP 2000 est un challenge pour les managers. La société s'engage à se débrouiller pour faire concorder l'organisation avec les compétences disponibles. Mais cet engagement repose en grande partie sur les managers de proximité, qui doivent jongler avec les compétences et les aspirations de leurs équipiers.

2.3.2 Le management des chefs de poste par le chef de service

En fait, le chef de service est relativement conscient de cette difficulté et il utilise les entretiens professionnels comme un véritable levier de management de ses chefs de poste. Pour le chef de poste, la posture d'évaluateur est en effet, un peu plus complexe que pour les techniciens. À vrai dire, le travail du chef de poste en matière d'évaluation est quelque peu manipulé par le chef de service. En effet l'adjoint, chez qui les classeurs d'évaluation sont rangés, travaille chaque année deux jours en moyenne à la préparation des entretiens du service, avant de venir discuter avec son supérieur des grandes lignes et des problèmes de l'évaluation annuelle. Ensuite, le chef de service réunit ses chefs de poste ainsi que ses chefs de bureau à la journée lors d'un séminaire résidentiel d'un ou deux jours au cours duquel ils mettent en cohérence la politique de promotion et la politique salariale du service. Il demande ainsi à ses chefs de poste de discuter tous ensemble des évolutions de carrière demandées pour leurs gars. Il les met ainsi face aux difficultés que lui-même rencontre auprès de sa hiérarchie pour obtenir des coefficients par définition contingents. Il reproduit en fait les débats auquel lui-même assiste en tant que chef de service.

Selon ses dires, son objectif est alors, non seulement de s'assurer de l'équité globale et de la cohérence du système, mais surtout d'amener les chefs de poste à saisir la complexité de leur tâche et à assumer les décisions prises en groupe. Son exigence est alors qu'un chef de poste puisse expliquer à un de ses techniciens pourquoi il n'a pas eu un coefficient demandé, sans se retrancher derrière l'excuse d'un refus du chef. C'est donc aussi et surtout dans cette fonction que le chef de poste doit se comporter en personne autonome : il part en réunion avec ses objectifs, il doit négocier avec les autres, défendre ses gars, donner ses arguments, accepter d'écouter ceux des autres. Mais à l'issue de la réunion, c'est à lui d'intégrer et d'assumer les décisions face à "ses hommes", sans reporter la faute sur le système, comme un parent qui tranche, sans détailler toutes les contraintes, qui assume, même s'il n'est pas totalement satisfait du résultat.

La réussite du chef de poste en la matière se révèle alors à l'aune de l'appréciation que nous donnent les évalués de leur procédure d'appréciation. Ainsi, un posté trouve que son chef de poste « fait ça en toute honnêteté » et qu'il y a des choses qui sont dures à dire, à faire comprendre. C'est donc bien le côté face à face qui ressort, celui de la personnalisation du rapport et de l'engagement individuel. A ce moment, on apprécie les qualités humaines du chef de poste.

2.3.3 La gestion prévisionnelle en action et son lien avec la réorganisation permanente

Le second point saillant dans le management du chef de service réside dans l'utilisation qu'il fait des possibilités de modifier son organisation pour piloter sa gestion prévisionnelle des compétences.

Qu'il s'agisse de faire passer quelqu'un à la journée sur une création de poste, de dédier quelqu'un à un projet particulier, de prêter une autre personne à l'aciérie pendant six mois, toutes les possibilités existent localement pour allier développement des compétences, souhait des personnes et besoins de l'organisation. Les microréorganisations servent à tester à la fois la volonté qu'ont les personnes de faire autre chose, de s'investir dans l'entreprise et de développer leur carrière et à construire des dossiers qui permettront de mettre les gens en valeur aux yeux du comité de gestion des carrières.

Etablies dans une vision systémique, elles permettent de faire bouger plusieurs personnes en même temps, de procéder à des formations sur le tas, de donner l'occasion d'exercer certaines compétences en sommeil, pendant que le titulaire plus ou moins officiel de la place fait autre chose.

2.4 Conclusion du cas

Ainsi, dans ce service, la démarche compétence et ses outils constituent le point focal entre la relation entre service de gestion des ressources humaines et managers d'une part, et celle entre les managers du service et leurs subordonnés, à chaque niveau, d'autre part. Elle constitue un levier essentiel dans le

développement de comportements discrétionnaires dans la mesure où la négociation sur la possibilité d'augmenter ses compétences et de les faire valider entraîne les personnes à développer un comportement plus adulte dans la gestion de sa propre évolution, qui va de pair avec un comportement plus responsable au travail, en ligne avec les besoins d'une entreprise qui ne peut tout prescrire.

3. Apports théoriques

À travers cette étude de cas, nous avons pu retracer comment une politique de gestion des compétences a pu conduire, dans ce contexte, au développement de comportements discrétionnaires. Nous aimerions à présent formaliser cette relation de façon à préciser comment cette pratique de gestion des ressources humaines a pu contribuer à un comportement jugé source de performance, stratégique pour l'entreprise.

Dans la relation entre gestion des compétences et autonomie, nous aborderons successivement trois points :

- les particularités de la politique de gestion des compétences en question,
- le type d'autonomie auquel a abouti cette politique,
- le mode de management qui permet à la politique de rendre ses fruits.

3.1 Une politique particulière

Trois éléments nous semblent prévaloir dans la politique édictée par Usinor.

- la mise en avant de l'initiative des salariés,
- la déclinaison participative de la politique,
- l'appropriation par les managers opérationnels.

3.1.1 La mise en avant de l'initiative des salariés

Tout d'abord, concernant le principe même de la politique, le point saillant nous semble reposer dans le fait que l'accord ACAP 2000 donne l'initiative aux salariés. Ce point est important à deux égards. D'une part dans le fait de donner la possibilité aux salariés d'acquérir des compétences et de laisser ensuite l'organisation faire face pour utiliser ces compétences. En ce sens, il existe un lâcher-prise de la part de l'entreprise, qui laisse une place au choix des personnes. La politique place le salarié en acteur de sa progression professionnelle et se propose ensuite de réguler. L'acteur n'est plus considéré comme étant un objet maîtrisé par l'entreprise. Une place est faite à son libre-arbitre.

Mais d'autre part, l'objectif visé n'est absolument pas l'autonomie comme source de performance. Ce mot ne se trouve pas dans l'accord ou dans les documents élaborés pour le décliner. Si cela avait été le cas, nous faisons l'hypothèse que les résultats auraient été très différents, car les salariés auraient été placés d'emblée face à une injonction paradoxale : "soyez autonomes". L'accord ne parle que d'acquisition de compétences visant à augmenter le niveau global de qualification, absolument pas d'autonomie dans le travail. L'autonomie n'est arrivée que dans un second temps, comme une conséquence secondaire des pratiques mises en place. Une fois la dynamique manageriale de l'acquisition de compétences mise en place, alors les équipes deviennent autonomes, notamment du fait d'une plus grande polyvalence qui permet aux acteurs de se remplacer mais surtout de générer un dialogue sur les décisions à prendre.

3.1.2 La déclinaison participative de la politique

Le second élément saillant de cette politique, c'est la mise en avant de quelques passages incontournables à mettre en œuvre localement, sur chaque site de façon participative. Cet élément apporte la garantie d'élaboration d'une politique adaptée au contexte, de référentiels de compétences élaborés par les opérationnels, au plus près de leur vécu. Cela entraîne ainsi la construction d'une adhésion générale à la nouvelle politique.

3.1.3 L'appropriation par les managers opérationnels

Enfin, le troisième élément de cette politique de gestion des compétences nous semble résider dans la qualité de la relation entre services de gestion des ressources humaines et services opérationnels. Dans ce cas, les gestionnaires des compétences nommés sont tous d'anciens ingénieurs de production,

ce qui leur confère une légitimité a priori auprès de leurs anciens collègues et leur permet de parler le même langage. Ensuite le positionnement des services RH est celui d'une fonction d'aide et de conseil, au service des opérationnels. En ce sens, les managers prennent en charge leur politique de gestion des ressources humaines, se rendent compte assez rapidement de l'intérêt que cela représente pour eux, mais vont chercher de l'aide et du temps auprès des services RH. Par exemple, lors du renouvellement de leur GRE, les managers du service CP ont utilisé les services RH pour préparer le nouveau GRE, puis pour le mettre en forme au point de vue secrétariat. Entre les deux, ils ont assuré eux-mêmes la gestion participative du projet ainsi que la cotation collective des opérateurs sur le nouveau référentiel.

3.2 De nouveaux comportements liés à une modification de la prescription

3.2.1 Ni conquise, ni déléguée, une autonomie d'un genre particulier

Le second point important à souligner concerne la qualification des comportements discrectionnaires rencontrés. Il ne s'agit pas seulement d'une autonomie conquise⁵ par les salariés sur les règles, ni non plus d'une autonomie déléguée par les managers dans un cadre précis, mais plutôt d'une combinaison de ces deux formes d'autonomie avec une troisième, décrite par (Chatzis et al., 1999), sous le nom d'autonomie d'engagement. Cette autonomie d'engagement consiste pour l'acteur à engager ses compétences dans une situation de travail difficilement prescriptible, souvent un aléa, en dialoguant avec ses collègues et en essayant de les convaincre que sa solution est bonne. L'exemple de la prise de décision par le coordinateur aciérie est le plus parlant à cet égard : le coordinateur dispose d'un manuel de procédure, de règles intégrées dans son progiciel d'aide à la décision, et son jeu consiste à déroger à ces règles, comme dans le cas d'une autonomie conquise. Mais il va aussi de soi, qu'il fait cela dans le cadre d'une délégation donnée par son chef de poste qui lui fait confiance sur les programmes. Il est aussi manifeste que si la prescription est ici impossible, l'obligation de résultat est très présente. Tout est mis en œuvre pour que les salariés aient une conscience aiguë des impératifs économiques de l'entreprise et de leur rôle dans la construction de la valeur ajoutée. Les tableaux de bord sont faits dans ce sens. Il faut satisfaire les urgences clients au maximum, selon les consignes données chaque matin, à l'issue d'une réunion entre l'équipe de jour et le chef du poste du matin. Pourtant, au delà de ces trois éléments présents en même temps pour chaque individu, l'autonomie dont il fait preuve, avec ses collègues, relève aussi d'une autonomie d'engagement, dans la mesure où le coordinateur s'investit entièrement dans la réalisation de ses programmes. Cela devient pour lui un enjeu personnel, dont il assume la responsabilité. Il compose le plus bel assemblage possible, joue avec les règles et les risques, convainc ses interlocuteurs à l'aciérie et ses collègues et managers dans le service, demande leur avis aux autres, puis décide seul, dans un espace de véritable liberté qui lui apporte du sens et de la puissance d'agir au sens de Spinoza⁶.

La différence entre l'autonomie conquise ou déléguée et l'autonomie d'engagement réside à notre sens dans le fait que le management reconnaît a priori que les opérateurs devront faire preuve d'autonomie pour mener à bien la poursuite des objectifs, sans pour autant pouvoir déléguer précisément un périmètre d'autonomie. En ce sens, les personnes en situation vont au-delà de ce qui leur a été délégué, comme ils le feraient dans le cas de l'autonomie conquise, mais à la différence près que cette conquête ne se fait pas à l'insu du système managérial, mais à sa demande. Autrement dit, il n'est pas prescrit de faire preuve d'autonomie, mais il est au moins reconnu publiquement que les comportements des opérateurs trouveront en dernière instance une efficacité grâce à leur engagement personnel.

3.2.2 Une modification des comportements liés à l'autonomie dans le travail

Dans ces conditions, ils n'ont pas besoin de faire preuve d'autonomie pour être reconnus. Se pose alors une question concernant les motivations des salariés pour engager leur autonomie. En effet, dans le schéma proposé par Gilbert de Terssac (1992), les opérateurs trouvent un intérêt à faire reconnaître leur autonomie par leur supérieur hiérarchique direct, qui le fait pour que les objectifs de

5. Merci à Yves-Frédéric Livian pour le mot "conquis", plus exact que celui de "volé", emprunté à (Valeyre, 1998).

6. J'emprunte cette référence à la conception de l'initiative chez Spinoza à Philippe Zarifian, qui m'a conduite à comprendre ce point. Je l'en remercie.

production soient remplis. La régulation conjointe conduit alors simultanément à l'atteinte des objectifs et à la reconnaissance de l'identité professionnelle des subordonnés. Mais dans notre cas, l'identité en question est reconnue a priori. On peut donc se demander quel autre intérêt les opérateurs peuvent trouver à engager leur autonomie. Autrement dit, qu'ont-ils à gagner?

Certes, le schéma fonctionne encore dans la mesure où nous avons pu constater à quel point la reconnaissance formulée par les managers avait une grande importance pour les opérateurs. En ce point, nous retrouvons l'un des résultats de (Tremblay, et al., 2000). La reconnaissance non monétaire des supérieurs hiérarchiques est un point important qui va de pair avec des comportements discrétionnaires sources de performance. Si nous essayons de qualifier le lien entre cette reconnaissance et ces comportements, nous pouvons ajouter que la reconnaissance passe par deux média. D'une part, la parole directe, les félicitations pour un beau programme... D'autre part, la reconnaissance formelle à travers la validation des compétences et les discussions sur des évolutions possibles.

Nous voyons là que la politique de gestion des compétences devient un instrument permettant d'instaurer un mode de reconnaissance très concret, qui passe par le dialogue autour de la progression professionnelle. Nous allons même jusqu'à affirmer qu'il existe une modification de la régulation conjointe dans laquelle, ce que les opérateurs ont intérêt à gagner par l'engagement de leur autonomie n'est plus la simple reconnaissance de leur identité professionnelle, mais l'acceptation par les managers de leur participation active à la construction de leur parcours professionnel.

Autrement dit, il semble que la politique de gestion des compétences ait rencontré l'un de ses objectifs initiaux dans la mesure où les salariés demandent à prendre la main dans la gestion de leur évolution.

Mais ces attitudes et ces comportements n'existeraient pas si à la modification dans la nature de la prescription ne s'ajoutait une modification dans le mode de management et notamment de contrôle. C'est l'objet de notre dernier point.

3.3 Un management repersonnalisé

Le dernier point saillant de cette discussion concerne la façon dont les managers, du chef de département au chef de poste, en passant par le chef de service et se adjoints, se saisissent de la politique de gestion des compétences pour modifier leur mode de management.

Ce management passe essentiellement par trois aspects particuliers :

- la personnalisation des relations et l'engagement du manager pour le subordonné,
- la micro-réorganisation comme outil de gestion du personnel et de motivation,
- l'adaptation du contrôle à la modification de la prescription.

3.3.1. La repersonnalisation du management

Une caractéristique centrale du management rencontré réside dans une repersonnalisation du management, essentiellement mise en scène lors de l'entretien professionnel annuel. Ce moment de face à face fait penser à une sortie de l'univers du contrat de travail. A ce moment là, ceux qui y croient sortent de leur lien de subordination l'espace d'une heure ou deux et renégocient comme dans un contrat commercial. Or dans ce contrat, la confiance sur la réalisation de l'objet repose sur le rapport d'homme à homme entre le chef de poste et son technicien. L'engagement est réciproque, et évalué l'année suivante avec les deux mêmes personnes. D'ailleurs un des chefs de poste leur demande aussi ce qu'ils pensent de lui, il « *estime que c'est normal* ». Un autre chef de poste ne procède pas comme on le lui a appris : « *Je le mets sur le côté et c'est un moment pour se dire ce qu'on a à se dire et on l'écrit pas. Et là on a un droit de réponse. J'accepte les critiques et après seulement on prend l'entretien professionnel que j'ai préparé.* » C'est une question personnelle et non pas seulement professionnelle.

Par rapport à l'idéal-type de la bureaucratie décrit par Max Weber (1922), et qui peut selon nous caractériser le modèle taylorien de production, la notion de dépersonnalisation des relations entre supérieur et subordonné a disparu dans ce cas. Le chef de service parle en face à face à ses troupes et exige de ses chefs de postes qu'ils affrontent personnellement leurs équipiers, notamment pour leur

annoncer les promotions ou primes obtenues. Il leur demande de prendre sur eux les décisions venues d'en haut, mais en contrepartie il s'engage à défendre les dossiers de ses hommes, notamment lors de comité carrières.

Cet aspect nous semble central dans le climat de confiance et de responsabilité qu'il instaure, et sans lequel les opérateurs ne pourraient plus jouer le jeu des compétences. Il constitue selon nous l'une des conditions nécessaires au déploiement des comportements discrétionnaires, puisque nous avons vu que ces comportements sont donnés en échange d'une reprise en main partielle de la gestion de son parcours professionnel. Ainsi, c'est au moment de l'entretien professionnel où le face à face de personne à personne se trouve le plus fort. Mais tout au long de l'année, le climat de confiance instauré permet aussi de supporter le stress engendré par la conscience des responsabilités, notamment du fait d'un véritable droit à l'erreur, ce qui confirme les résultats de (Evaere, 1999).

3.3.2 La microréorganisation comme outil de gestion des hommes

Le second aspect de ce mode de management réside dans l'utilisation que font les managers des possibilités locales de réorganisation du service afin notamment de proposer des missions qui permettent aux personnes de se faire connaître, d'acquérir des compétences et donc d'évoluer. Cette liberté laissée aux managers de gérer les affectations en interne comme ils l'entendent leur permet de répondre directement aux souhaits exprimés par leurs équipiers et de préparer leur avenir, tout en répondant aux besoins du service. Cela met l'accent sur le lien nécessaire entre autonomie des managers et autonomie des managés.

3.3.3 Un contrôle adapté

Le dernier élément du contexte managerial concerne le mode de contrôle adopté. Il est double. Il s'agit d'une part d'un autocontrôle permanent, puisque les collaborateurs établissent eux-mêmes la plupart de leurs tableaux de bord, et peuvent ainsi suivre les résultats de leurs activités. Mais cet autocontrôle est doublé d'un contrôle et d'un pilotage extrêmement serré de la part des managers qui passent chaque jour beaucoup de temps à éplucher les résultats de la veille et à réorienter l'activité du jour en fonction de l'évolution des urgences clients. Lors de la réunion de pilotage quotidienne, le chef de service demande des explications au chef de poste présents sur les activités des trois postes précédents. Ainsi, le contrôle est quotidien et passe là aussi par un face à face parfois un peu douloureux dans lequel il est demandé à une personne d'assumer des choix collectifs.

À un niveau plus bas, le contrôle opéré par les chefs de poste sur les postés passe par un dialogue permanent avec eux, sans être de la surveillance.

Il nous semble important de souligner ce lien entre management de face à face et maintien d'un contrôle fort, qui sert à renforcer le message d'une nécessité d'obtenir des résultats toujours meilleurs. En ce sens, le contrôle vient remplacer la prescription écrite, et la déplace du comment faire au quoi faire. Sur le comment faire, le contrôle nous a semblé relativement absent, comme en témoigne le sentiment d'absence de surveillance exprimé par les opérateurs.

Conclusion

Nous avons tenté de montrer par quels mécanismes une politique particulière de gestion des compétences, déclinée dans un service où le management s'est totalement approprié la gestion de ses ressources humaines autour des outils proposés par le service RH, a conduit à des comportements discrétionnaires rendus nécessaires par l'incertitude et la complexité dans laquelle se trouve la production de services à haute valeur ajoutée pour le client.

Devenus acteurs de leur propre trajectoire professionnelle dans l'entreprise, les techniciens s'approprient aussi l'avenir de l'entreprise en tant qu'il dépend d'eux pour une part et s'investissent pleinement dans l'atteinte de résultats toujours meilleurs.

Devenus gestionnaires de leur personnel, les managers opérationnels utilisent les outils mis à leur disposition par les animateurs de la démarche compétence pour piloter l'activité dans le cadre d'un contrat psychologique dont il faudrait affiner la nature.

Il est certain que notre étude comporte des limites et en premier lieu la difficulté de généraliser à partir d'un cas si particulier. Il n'est même pas certain aujourd'hui que la même politique dans la même entreprise

rencontrera les mêmes résultats avec de jeunes embauchés.

Néanmoins, certains des résultats issus de ce cas nous semblent intéressants à tester sur d'autres terrains tant au sujet de la gestion des compétences qu'à celui des impacts d'une modification de la nature de la prescription. Ils pourront notamment servir à alimenter le débat émergent sur la modification de la nature du contrôle liée à celle de la prescription, ou de l'imposition, selon les termes de Zarifian (2000).

Bibliographie

- Attane, C.** (1998), "Usinor, du poste aux compétences", *Entreprise-Formation*, vol. sept-oct n° N° 109, p. 30-32.
- Botte, S.** (1998), "Les rationalités de la non-division du travail", in F. Stankiewicz : *Travail, compétences et adaptabilité*, p. 55-78, Paris, L'Harmattan.
- Chatzis K., Coninck, F.d. et Zarifian, P.** (1994), "L'accord A. Cap 2000 : la logique compétence à l'épreuve des faits", *Travail et Emploi*, n° 64, p. 35-47.
- Chatzis, K., Mounier, C., Veltz, P. et Zarifian, P.** (1999), "L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?", Paris, L'Harmattan.
- Cuniberti H.** (1996), "Usinor-Sacilor : A Cap 2000 six ans après", *Stratégies Ressources Humaines*, N° 20, p. 17-21.
- d'Iribarne P.** (1993), "La logique de l'honneur ; gestion des entreprises et traditions nationales", Paris, Seuil, 280 pages.
- Everaere C.** (1999), *Autonomie et collectifs de travail*, Lyon, ANACT.
- Glaser B.J. et Strauss L.J.** (1967), "The discovery of grounded theory", Chicago, Aldine.
- Groux G.** (1988), "Rationalisation de la production et régulation sociale dans la sidérurgie française" in P. Cohendet, T. Malsh, M. Hollard et P. Veltz : "L'après taylorisme, nouvelles formes de rationalité dans l'entreprise en France et en Allemagne", Paris, *Economica*, p. 129-138.
- Kaufmann J.-C.** (1996), "L'entretien compréhensif", Paris, Nathan, 128 pages.
- Marbach V.** (1997), "A. Cap 2000 sept ans plus tard...", *Personnel ANDCP*, p. 22-27.
- Terssac G. de** (1992), "Autonomie dans le travail", Paris, P.U.F.
- Tremblay M., Guay P. et Simard G.** (2000), *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines*, ESCP-EAP, Paris,
- Valeyre A.** (1998), "Les formes d'autonomie procédurale dans le travail individuel, disparités sectorielles et déterminants organisationnels, cognitifs et marchands", *Travail et Emploi*, vol. Mars n° N° 76, p. 25-36.
- Weber M.** (1922), "Économie et société", Paris, Plon, 650 p.
- Zarifian P.** (1996) "Pour une nouvelle compétence", *Stratégies Ressources Humaines*, vol. n° 20, p. 32-36.
- Zarifian P.** (1999), "Objectif compétence", Éditions Liaison, Paris.
- Zarifian P.** (2000), "Sur la compétence", notes de l'auteur.

