

LE SENS D'UNE DEMARCHE COMPETENCE : CAS « CLINKER »

Joël MARCQ

Université du Littoral. Laboratoire RII. EA 3604

21 Rue Saint Louis BP 774

62327 BOULOGNE SUR MER CEDEX

03 21 30 41 44

Joel.Marcq@univ-littoral.fr

Résumé :

Ce cas procède d'une collaboration entreprise-chercheur sollicitée par un groupe cimentier dans le but de faire évoluer la démarche compétence par la construction de nouveaux référentiels. Cette collaboration est une occasion de mettre la théorie au service de la pratique, et en retour de faire profiter la théorie des apprentissages induits par la pratique. Inspirée par une posture constructiviste et menée selon une approche ethnométhodologique, la démarche a permis de produire un cadre référentiel d'évaluation de la compétence, de différents personnels de fabrication, fondé sur leur travail effectif et non sur le seul travail prescrit. Il en résulte une connaissance et une grille de lecture de la compétence qui s'enracinent dans une connaissance fine du travail, d'une part, et une convention de compétence qui rend l'évaluation plus équitable, d'autre part.

Mots-clés : compétence, évaluation, formation, qualification, identité professionnelle

INTRODUCTION

Clinker est un groupe cimentier multinational. Il exploite notamment 3 cimenteries dans un pays du Maghreb, qu'il a rachetées à la fin du XXI^{ème} siècle, en prenant une participation majoritaire dans un groupe cimentier français. Ces cimenteries sont restées sous tutelle française. Depuis une dizaine d'années, le Département Formation Groupe y a progressivement initié une démarche compétence. A cet effet, des outils ont été élaborés et mis en œuvre (référentiels de compétence, cartographies sectorielles) en concertation avec les managers locaux. En 2004, en vue de faire progresser ces outils et la démarche, le responsable du Département a souhaité la collaboration d'un chercheur. Il a été décidé de procéder par vagues et de prendre deux usines sur les 3 comme premier terrain d'investigation et d'expérimentation, sachant que chacune d'elle œuvre dans un contexte spécifique.

La démarche « compétence » initiale a été bien appropriée par les managers de proximité, les référentiels sont utilisés régulièrement pour établir et mettre à jour la cartographie des compétences. Le lien avec la formation n'est pas encore direct. Même si le but est de faire évoluer les outils dans l'ensemble des secteurs de l'entreprise, il a été décidé d'étudier d'abord le cœur du métier (la fabrication du ciment) en intégrant les opérationnels et les N+1.

Il apparaît que cette démarche initiale s'inscrit plutôt dans une logique de prescription et de postes que dans une véritable logique de compétences. L'attente est de faire évoluer l'outil pour faire évoluer la démarche. L'enjeu est de réussir une évolution significative sur ce premier chantier pour pouvoir étendre aux autres secteurs de ces deux usines, puis à d'autres usines du groupe.

« Compétence » a une signification qui n'est pas encore stabilisée. Il n'en reste pas moins que ce « geste mental » est largement partagé. De part et d'autre, ce geste investit une construction mentale plus ou moins élaborée : les propositions théoriques sont souvent peu opérationnelles, les démarches opérationnelles ne précisent souvent pas la « convention de compétence » qui les fondent. Cette collaboration est une occasion de mettre la théorie au service de la pratique, et en retour de faire profiter la théorie des apprentissages induits par la pratique.

Quels sont les apports réciproques possibles d'une démarche de collaboration chercheur/entreprise ?

La méthode d'accès aux matériaux de terrain relève principalement d'une posture ethnométhodologique et constructiviste (1).

Il est important de situer le contexte organisationnel et des pratiques de GRH : l'organisation est à rapprocher de la configuration « bureaucratie industrielle » et les pratiques de GRH du modèle « objectivant » (2)

L'outillage proposé permet d'inscrire la gestion des ressources humaines en logique « compétence » tandis qu'il fait émerger une conception de la compétence centrée sur la gestion des événements critiques (3).

1) Une posture constructiviste et une stratégie « ethnométhodologique »

« La connaissance ne reflète pas une réalité ontologiquement objective, mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience » (Von Glasersfeld, 1988). Rien n'est donné, tout est construit, même les faits, comme leur nom l'indique, sont faits par l'esprit. L'observateur est engagé dans l'objet, le processus et le résultat de son observation. Si la réalité existe en dehors de l'esprit humain, elle n'a d'existence

pour lui qu'au travers de la représentation, de la construction qu'il en fait. Le rapport à l'objet est cependant médiatisé par la société, à laquelle il est intégré, parce que la réalité est déjà socialement construite : « *la connaissance humaine est donnée en société comme un a priori de l'expérience individuelle, fournissant à cette dernière sa règle de sens. Cette règle apparaît à l'individu comme un moyen naturel de regarder le monde* » (Berger, Luckmann, 1986). Les pratiques individuelles et collectives actualisent des représentations et des modèles en vigueur dans la société, construisant ainsi la réalité sociale. La construction de la réalité sociale est duale parce que les acteurs, de manière réflexive, et routinière, produisent et reproduisent la vie sociale tandis qu'ils se reproduisent eux-mêmes comme acteurs sociaux (Giddens, 1987).

En même temps que l'intelligence construit la connaissance du monde avec lequel elle est en contact, se mettant ainsi à l'épreuve, elle poursuit sa propre construction (Piaget, 1937). Cette double construction, comme le suffixe l'indique, est en mouvement incessant. La prise de conscience de ce mouvement permet d'éviter l'attitude dogmatique et de maintenir les connaissances à la température de leur propre destruction (Morin, 1977). Dans cette perspective, la relation ainsi créée entre la connaissance et la réalité est une relation d'adaptation. Il n'est plus possible d'envisager une connaissance « vraie », mais une connaissance plus ou moins « juste ». C'est une connaissance en prise directe avec l'action, qui convient plus ou moins bien à l'action dans laquelle elle est investie. C'est une clé qui convient « *si elle ouvre la serrure qu'elle est supposée ouvrir* » (Von Glasersfeld, 1988), sachant qu'il existe une pluralité de clés, découpées différemment, capables d'ouvrir une serrure. Cette posture est rassurante, dans le cas présent, car il ne s'agit pas de construire « Le » référentiel de compétences, mais « un » référentiel qui convienne aux différents acteurs concernés, un référentiel « équitable » construit avec les acteurs et fondé sur leur travail concret et effectif (Dejours, 2003). Nous l'envisageons donc comme un instrument de gestion « ouvert » ; ouvert aux interactions, donc aux tensions, négociations, et finalement au changement. La posture constructiviste éloigne de l'approche rationaliste de l'instrumentation de gestion (Gilbert, 1998) pour, au contraire, l'envisager dans ses dimensions technico-économique et socio-politique (Louart, 1995), donc dans son approche interactionniste (Gilbert, 1998).

L'interaction est au fondement de la stratégie « ethnométhodologique ». Le matériau de base de cette stratégie est l'expérience individuelle née de la vie quotidienne. Elle postule que nous pratiquons tous la sociologie sans le savoir. Bien sûr, il s'agit d'une sociologie « profane » qui met en œuvre des méthodes différentes du sociologue « professionnel ». (« *L'ethnométhodologie est l'étude des ethnométhodes, « méthodes par lesquelles les membres d'une société, y compris les sociologues professionnels, "construisent" le sens du monde social* » (Lapassade, 1998)). Contrairement au sociologue « professionnel », chaque personne, dans une attitude naturelle, utilise le stock de connaissances qu'elle a à sa disposition (expérience, réservoir social dans lequel elle puise plus ou moins consciemment), raisonne de manière pratique pour produire une connaissance de la réalité avec laquelle elle est en contact. C'est à ce savoir de sens commun de son activité, de celles des autres, dont dispose chaque acteur, auquel nous nous sommes intéressés pour construire une convention de compétence qui soit une « clé » opérationnelle et efficace pour chacune des parties. La convention de compétence est ainsi considérée comme un construit social, produit de l'activité réflexive des membres des équipes. Pour accéder à ce construit, c'est évidemment la démarche ethnographique qui a été privilégiée, et en particulier les entretiens. Cette démarche suppose que, grâce à la parole, les événements, avec lesquels les acteurs sont en contact, sont descriptibles, analysables et rapportables par eux. Sachant que chaque mot est indexé à une situation locale pour produire du sens, il a été indispensable de procéder à plusieurs visites

commentées des sites, ce qui a nécessité un noyau préalable indispensable de connaissance de l'activité de production du ciment. Les documents écrits et un document vidéo très complet sur la production du ciment dans toutes ses dimensions ont permis de construire progressivement cette connaissance indispensable pour s'entretenir avec les acteurs.

Les entretiens sont, de manière logique, de type compréhensif (Kaufman, 1996). Partir des personnes et de leur expérience des événements : ce parti pris est essentiel pour la compréhension de la conduite de la recherche. Les acteurs sont porteurs du sens des faits sociaux et l'enquêteur, par son approche de l'autre en tant que personne (démarche phénoménologique) est en prise directe avec une construction sociale de la réalité en train de se faire. Le but n'est pas de décrire, mais de comprendre. Il en découle une technique d'enquête particulière. Dans les deux usines, les personnes interrogées ont été sélectionnées (sur la base du volontariat) en raison de leur rôle, de leur ancienneté, et de leur âge, mais également de leur niveau de compréhension et d'usage de la langue française. Les entretiens ont été individuels, en co-présence, sans tierce personne. Au total, 22 entretiens ont été réalisés lors de la première vague, destinée à la construction des référentiels de compétence : 5 cadres (directeur, chef de secteur), 6 chefs de quart, 11 opérateurs (rondiers, conducteurs de broyeur, et conducteurs de four). Une deuxième vague d'entretiens (16) a été menée pour présenter les projets de référentiel, procéder aux aménagements nécessaires avec les acteurs, et leur faire valider. La grille de questions n'est pas standardisée et stabilisée, mais varie selon le rôle de la personne interrogée et évolue au cours de l'entretien "*la meilleure question n'est pas donnée par la grille : elle est à trouver à partir de ce qui vient d'être dit par l'informateur*" (Kaufman, 1996). Le but était de déterminer la grille de lecture la plus pertinente de la compétence pour chaque rôle (rondier, conducteur de broyeur, conducteur de four ou cuiseur, chef de quart), le nombre de niveaux de compétence nécessaires à une « bonne » évaluation de la compétence et les signes de compétence qui permettaient de différencier les niveaux. L'entretien n'est évidemment pas un interrogatoire, mais prend l'apparence d'une conversation au cours de laquelle l'enquêteur essaie d'entrer en contact avec le savoir de l'enquêté sur le travail concret et effectif relatif à chaque rôle.

2) Un contexte de « bureaucratie industrielle » et de GRH en tension vers le modèle « objectivant »

2.1 Un contexte économique favorable

D'un point de vue économique, le secteur BTP est en croissance en raison de la construction d'infrastructures importantes, de la politique de résorption de logements sociaux. La consommation nationale de ciment est en croissance forte (4,9 % par en moyenne sur les 10 dernières années). Avec une part de marché de 28 % environ, le Groupe Clincker Local est le 2ème fournisseur du marché. L'usine A représente 40 % de la production distribuée du groupe et l'usine S 17 %. La rentabilité est excellente avec un ratio résultat/Ca nettement supérieur à 20 % depuis 2000, taux le plus élevé du Groupe¹ Clinker France et un ratio CAF/CA supérieur à 40 % pour les deux dernières années

Bien qu'elles datent d'époques différentes, aient une histoire différente, il est possible de faire état d'un contexte interne commun aux deux entreprises. Le produit est identique et fabriqué avec les mêmes matières premières. Le processus de production est le même dans ses grandes étapes, par contre il diffère au niveau de la fabrication du clinker proprement dite, c'est à dire après la préparation du cru. L'usine S, mise en service en 1993, intègre un procédé plus

¹ Rapport annuel

avancé (voie sèche intégrale). Sa capacité de production (évolutive) est de 850 000 tonnes de ciment par an. L'usine A, très ancienne, mais rénovée, utilise un procédé plus ancien (voie semi-sèche). Sa capacité de production est 1 450 000 tonnes de ciment par an. La production est semi-continue : ici le stockage est nécessaire entre les grandes étapes de la fabrication. Les deux usines sont semi-automatisées : la conduite des installations peut ainsi être contrôlée et optimisée en salle de contrôle. Les deux usines sont certifiées ISO 9001 Version 2000 et ISO 14001.

2.2 Une organisation de type « bureaucratie »

L'analyse des différents critères proposés par Mintzberg (Nizet, Pichault, 1995) permet de rapprocher aisément l'organisation des deux usines de la configuration « bureaucratie ».

L'organisation de l'activité productive est sectorisée de manière nette : réception des composants, préparation du cru, cuisson, préparation du ciment, expédition avec des zones de stockage « tampon » entre les différentes étapes. Les secteurs critiques sont la préparation du cru, la cuisson et la préparation du ciment, avec, respectivement, les matériels suivants : broyeur « cru », four, broyeur « ciment ». Dans ces secteurs, l'automatisation a conduit à répartir le personnel de production dans les salles de contrôle et à compléter les dispositifs de captage automatiques par des « rondiers », personnel spécialisé dans la détection des incidents. Il y a un rondier par secteur critique. Les machines tournent 24 h sur 24, 7 jours sur 7 grâce à 4 équipes qui travaillent en 3x8. La marche est automatique mais peut être optimisée par les conducteurs, surtout quand les conditions présentent des difficultés particulières (qualité du cru, incidents de fonctionnement, etc.). Chaque équipe est animée par un chef de quart. La maintenance du matériel est assurée par des équipes spécialisées qui relèvent d'un secteur spécifique.

L'activité des opérateurs est conditionnée par le processus productif, le système automatique de supervision et le système d'analyse automatique. Le système de supervision collecte les données d'exploitation grâce aux automates programmables, les affiche sur les synoptiques. Ces données sont ainsi à la disposition de l'opérateur pour lui permettre de surveiller, contrôler les divers processus et agir pour optimiser la conduite du matériel. Ce système de supervision affiche également les alarmes, les imprime et les archive. Il fournit également à l'opérateur les tendances des variables choisies par l'opérateur, ce qui lui permet d'analyser le fonctionnement d'un équipement sur une période choisie. Le système d'analyse automatique effectue des prélèvements en permanence après le broyage du cru et envoie régulièrement un échantillon à un analyseur (robot qui pèse, réalise une perle et la transmet à un spectromètre à fluorescence X), dont les résultats sont transmis à un système expert qui compare aux objectifs et agit sur les doseurs pour réguler le mélange de matières premières. La préparation du cru est donc entièrement automatisée mais reste sous la surveillance du « meunier », chargé de la conduite du broyage.

La division verticale du travail humain est relativement forte en raison de l'importance de la prescription : contraintes induites par la fabrication d'un produit normalisé, objectifs de quantité, de consommation d'énergie, manière normalisée de les réaliser. Néanmoins, le travail nécessite une compétence certaine car, en dépit d'un encadrement fort de l'activité, ce n'est pas un travail de simple exécution, tant au niveau de la conduite des équipements que de la ronde.

La division horizontale laisse une relative autonomie aux opérateurs au niveau de certains choix à opérer, notamment dans les situations critiques.

La coordination de l'activité entre les rondiers et les conducteurs se fait par ajustement mutuel dans le respect des procédures prévues par l'assurance-qualité : le rondier est le substitut

sensoriel et perceptif du conducteur, l'un se trouvant sur le terrain, l'autre en salle de contrôle. Bien qu'ils soient dans la même salle de contrôle, conducteur du broyeur et cuiseur sont en binôme avec les équipements qu'ils pilotent. La coordination de l'activité des conducteurs est réalisée par standardisation des procédés, des résultats et une dose d'ajustement mutuel. La supervision directe intervient également de manière plus ou moins prégnante selon les chefs de quart et les chefs de secteur.

Le chef de quart est placé dans une situation particulière. Durant les heures de « jour », c'est à dire quand la technostructure (ingénieur) et surtout la hiérarchie (chef de secteur, directeur) sont présentes, il agit en autonomie encadrée en situation de co-présence. Mais en dehors des heures et des jours de leur présence, il agit en forte autonomie puisqu'il ne fait appel aux personnes d'astreinte qu'en cas de nécessité ou de situations prévues. Il est d'usage de dire qu'il remplace le directeur d'usine durant ces périodes.

Buts de mission et buts de système sont très présents au niveau des discours.

- Les principaux buts de système (qualité, débit, consommation d'énergie) sont actualisés par les paramètres de conduite des équipements à respecter et les objectifs à atteindre. Ils sont rappelés comme signes de compétence primordiaux au cours des entretiens. La sécurité des hommes et des équipements est également omniprésente durant les entretiens. Seule une observation participante active pourrait permettre de montrer que ces préoccupations sont investies dans les pratiques. Notre observation directe, très limitée, nous a permis de constater que les principales consignes de sécurité semblent respectées tant par le personnel de l'entreprise que par le personnel de sous-traitance (nettoyage des installations). La prévention des risques semble donc être cultivée dans les deux entreprises. Un programme d'action particulier est dédié à la sécurité des hommes : le programme « zéro accident » initié par le Groupe dans l'ensemble de ses filiales.
- Les buts de mission affichés sont la satisfaction de la clientèle, la protection de l'environnement et la contribution à l'amélioration des conditions de vie des riverains. Les deux premiers buts sont également portés par les acteurs dans leur discours. La certification ISO 14001 manifeste les efforts fournis pour le respect de l'environnement. Différentes actions sociales (réalisation d'infrastructures, équipement de foyer, financement d'écoles, etc.) témoignent également de l'engagement social de l'entreprise.

Les modalités d'exercice du pouvoir montrent une localisation dominante du pouvoir au sommet stratégique avec déconcentration le long de la ligne hiérarchique (responsable fabrication, chefs de secteur, chefs de quart). En effet, la supervision directe des opérationnels est quand même très présente avec son système de contrôle personnel. Il nous a été difficile d'apprécier le pouvoir des délégués du personnel, car nos entretiens étaient ciblés sur la construction des référentiels de compétence et non sur les rapports sociaux dans l'entreprise. Ce qui est certain, c'est l'absence de délégués syndicaux. Le système de contrôle bureaucratique est évidemment très présent par la prédominance de la standardisation des procédés et des résultats. Cette présence témoigne de l'influence des analystes de la technostructure.

2.3 Une Gestion des Ressources Humaines qui tend à se rapprocher du modèle « Objectivant »

La confrontation des pratiques de GRH avec les différents modèles proposés par Pichault et Nizet (Pichault, Nizet, 2000) amène à penser qu'il tend à se rapprocher du modèle « objectivant ».

Ce qui rapproche le plus la GRH (des opérationnels) du modèle « objectivant », c'est la gestion des entrées, la culture d'entreprise, la nette séparation entre temps de travail et temps libre, la formation et la communication interne. La question de la gestion des sorties ne se pose pas car les départs sont très peu nombreux en dehors des départs naturels. Si elle se posait, elle ne pourrait être réglée par les conventions collectives puisqu'elles n'existent pas. L'effort de formation est net, tant dans les domaines des métiers proprement dits que dans le domaine de la sécurité. La formation est gérée de manière classique, selon les besoins exprimés par la hiérarchie, avec budget et plan de formation, sous l'égide d'un responsable de formation commun aux différentes usines du pays. La communication interne est conduite par le DRH localisé au siège. La communication interne est réalisée sous l'autorité du DRH, localisé au siège. Elle se manifeste par une plaquette d'accueil, un journal trimestriel, des publications événementielles et un Intranet.

Ce qui l'éloigne de ce modèle, c'est surtout l'absence d'évaluation formelle pour les opérationnels, de grille de qualification et de salaires. Les rémunérations sont donc individualisées, tout comme les augmentations de salaire. Ces dernières sont faites sur la base de l'appréciation du chef de secteur, sans critères objectifs au sens où ils ne sont pas formellement explicités. Les augmentations collectives de salaires n'existent pas. Les promotions sont conditionnées par l'accord du supérieur hiérarchique. Les relations professionnelles sont gérées par la direction. Il y a un responsable du personnel par site. Le nouveau Code du Travail national sorti en 2004 oblige les entreprises à organiser ces relations professionnelles (y compris avec des représentants syndicaux) selon des règles établies (notamment une réunion régulière 2 fois par an plus des réunions à la demande). Ce nouveau Code du Travail prévoit également l'élection d'un CE dans les entreprises de plus de 50 salariés.

3) Inscription de l'outillage en logique « compétence »

La finalité de ce travail est de faire progresser la démarche compétence et les outils à son service, et de faire émerger une « convention de compétence ». Il est donc important de bien cerner le départ pour montrer le chemin parcouru.

3.1 D'une logique de prescription à une logique de reconnaissance de la compétence

L'outil de départ est une définition de fonction qui, de manière traditionnelle, rappelle l'objet du document (en l'occurrence « *définit les attributions de l'opérateur meunier* », par exemple), le domaine d'application (« *pendant le poste de travail* »), la définition de la fonction (« *agent chargé de la conduite des ateliers de broyage du cru et/ou de broyage des ciments* »), les références (« *Procédures générales et spécifiques, documents qualité qui le concernent* ») et les fonctions (« *communication, optimisation-prévention-sécurité-environnement, gestion, qualité* ») ainsi que les destinataires du document. Chaque fonction est décrite de manière détaillée.

Ce qui importe est le ton et le registre du langage utilisés pour décrire les « *fonctions* » ou « *missions* ». Ils relèvent d'une logique de prescription. Par exemple, pour la mission « *communication* », nous lisons la succession suivante : « *rechercher les informations* », « *transmettre en temps voulu l'information pertinente, adaptée à la situation et aux personnes concernées* », « *assurer en temps voulu les relations interpersonnelles* ». Toutes les missions sont ainsi rédigées.

Ce document qui servait de système de référence pour recruter et rémunérer les personnes a été remplacé par le responsable Formation Technique du Groupe Clinker France à la fin des années 1990 par un document nommé « *Référentiel de compétences* ». L'intention est d'initier

une démarche « compétence ». Le référentiel est bâti selon une structure constante. Le référentiel « rondier » (ex.) annonce d'abord le contenu de la « mission » : « *assurer la surveillance quotidienne de l'installation* ». Ensuite, sont déclinés les « objectifs de compétences » selon 8 domaines relatifs à la « mission » : produit, conduite, contrôle, entretien-maintenance, qualité, optimisation, prévention, communication. Par exemple, un des trois objectifs du domaine produit est « *Identifier, qualifier, quantifier la matière à tous les stades du process* ». Tous les objectifs sont traduits en une version « être capable de » qui reprend l'objectif ou le précise. L'objectif cité est ainsi traduit en « *estimer l'état de la matière d'un point de vue qualitatif (granulométrie, propreté, humidité, chimie...)* ». Cette traduction ne reprend qu'une des dimensions de l'objectif, la dimension « qualifier », les autres dimensions ne sont pas reprises, parce qu'elles ne nécessitent pas de précision.

Le ton et le registre du langage montrent que le rédacteur est toujours dans une logique de prescription, comme le montre, par exemple, l'objectif du domaine « conduite » : « *Veiller à la bonne marche des matériels et installations en y intégrant l'aspect qualité* ». Les référentiels des différents opérateurs présentent beaucoup de points communs alors que les rôles sont très différents.

Le travail que nous avons mené selon les voies indiquées en première partie a permis de produire des référentiels spécifiques à chaque rôle et de les inscrire dans une logique de reconnaissance de la compétence.

Le référentiel ne fait plus état d'une « mission », mais d'un **rôle** et d'**attentes** à l'égard de ce rôle. Ainsi, le rôle du rondier est de « *détecter et traiter les anomalies (process/matériel/matière) dans les limites de son domaine et de son niveau de compétence* ». C'est un service qu'il rend à l'opérateur en salle de contrôle. Ce qui fait le poids d'un rôle est le niveau d'exigence traduit par les attentes. Ici, ce qui est notamment attendu du rondier est « *l'efficacité de la détection (nature, qualité et délais), l'efficacité du traitement des anomalies (traitement personnel ou appel à la compétence nécessaire) et l'esprit d'équipe* ». Le rondier, qu'il soit en cuisson, en broyage « cru » ou « ciment » prolonge l'opérateur (qui se trouve en salle de contrôle) sur le terrain. Il voit, entend, sent, palpe ce que l'opérateur ne peut voir, entendre, sentir, palper de la salle de contrôle parce que les capteurs, palpeurs, caméras n'ont pas une compétence suffisamment large pour assurer une détection complète.

Le rôle du rondier et les attentes relatives à ce rôle étant définies, à quels signes reconnaît-on le niveau de compétence d'un rondier ? Il était nécessaire de convenir de ces signes pour aboutir à une véritable convention de compétence. Les entretiens ont permis de dégager 4 catégories de **signes de compétence** : « **ce qu'il sait faire** », « **ce qu'il connaît** », « **les événements critiques qu'il sait gérer** », « **les qualités personnelles qu'il manifeste** ». De même, ils ont fait émerger la pertinence de 4 niveaux-cibles de compétence : N1 ciblé par le « débutant », N2 ciblé par celui qui « applique » les règles, les procédures, les consignes, respecte les paramètres de conduite (pour les conducteurs), N3 pour celui qui « maîtrise », et N4 pour celui qui « domine ». Le référentiel est rédigé avec des verbes conjugués à la 3^{ème} personne et non plus à l'infinitif. A la neutralité et l'inertie de l'infinitif est substituée la dynamique de la conjugaison. « Ce qu'il connaît » ne renvoie pas à une connaissance mémorisée, mais à une connaissance investie dans l'action. Cette connaissance n'est pas forcément explicite, mais l'explicitation est parfois importante. Lorsque le rondier, par exemple, communique par radio avec la salle de contrôle, il est aisé pour son interlocuteur de juger, au travers des échanges, de son niveau de connaissance des installations, des événements (anomalies). Les événements critiques sont les événements imprévisibles qui menacent sérieusement la marche normale du process. Les entretiens ont révélé que ce sont eux qui font surtout la différence de niveau de compétence. Ce sont les difficultés nées des

événements critiques qui fondent la compétence distinctive. Intégrer la gestion de ces événements critiques dans l'évaluation de la compétence est une démarche innovante et c'est ce qui permet une évaluation « convenable » (Dejours, 2003). Les qualités personnelles sont aussi une catégorie qui est revenue sans cesse au cours des entretiens. Cette catégorie n'a pas été facile à traiter et à faire accepter au plus haut niveau du Groupe, en raison des risques de subjectivité de l'évaluation et parce qu'elle dénote directement la personne. Il reste à objectiver ces signes de compétence en produisant des signes qui permettent de reconnaître qu'un acteur a confiance en lui, par exemple, ou qu'il a une capacité d'analyse suffisante. L'idéal serait d'ailleurs de réaliser un code d'utilisation qui éclaire l'utilisateur sur la manière de repérer les signes de compétence. Le but est de limiter la subjectivité de l'évaluateur, sachant que s'il est possible de la faire tendre vers zéro, elle ne sera jamais nulle. Il faut donc faire un minimum de confiance aux évaluateurs et réduire la marge d'erreur par un régime d'évaluation adapté. Les équipes tournent et chaque opérateur travaille sur une année de manière récurrente avec les 4 chefs de quart. Il est donc possible de faire évaluer chaque opérateur par deux ou trois chefs de quart, et le chef de secteur. Le chef de quart pourrait faire l'objet d'une évaluation par son chef de secteur et par un ou deux opérateurs. Comme les évaluations sont menées en présence et sous la régulation du responsable Formation Groupe, ce régime d'action permettrait un équilibre certain du jugement.

L'outil proposé n'est pas parfait et continuera à être amélioré, chemin faisant, grâce à la perspicacité et aux propositions des évalués et des évaluateurs, sachant qu'à ce niveau, nos attentes sont qu'il tende vers les qualités suivantes (Cadin et alii, 2002) : discrimination (sensible aux différences), validité (pertinence et utilité des informations pour l'action), construction correcte (adaptée à ce qui est à évaluer), fidélité ou constance. A ce niveau, il est difficile d'atteindre le niveau de fidélité d'un outil (comme le mètre) destiné à mesurer les grandeurs d'une réalité de 1^{er} ordre, c'est à dire perceptible par les sens. La compétence est une réalité de 2^{ème} ordre, qui nécessite un jugement fondé sur l'attribution d'une signification et d'une valeur, et sur la communication (Watzlawick, 1978). Ce n'est pas une réalité perceptible par les sens et sa connaissance se heurte à une grande difficulté de « sémiotisation » (Dejours, 2003).

Le danger permanent est l'impression d'objectivité des résultats produits par les techniques et outils parce que l'utilisation des techniques et outils et de leurs résultats, quels qu'ils soient reste éminemment subjective.

3.2 Une démarche embryonnaire de management par la compétence

Le management d'une entreprise par la compétence ne se réduit pas à aux pratiques de Gestion de Ressources Humaines, d'une part. Le management des hommes par la compétence ne se réduit pas à l'évaluation et à la formation, d'autre part.

Dans le cas présent, la démarche compétence se limite à l'évaluation des opérateurs de fabrication et ultérieurement aux opérateurs de maintenance. L'enjeu immédiat est de modifier la stratégie de formation : le sens de la formation doit désormais être la construction individuelle de la compétence avec une adaptation au niveau projeté par chacun. Pour obtenir le niveau N2, l'opérateur doit avoir validé tous les signes de compétence requis sur tout le champ de la compétence (ce qu'il sait faire, ce qu'il connaît, les événements critiques qu'il sait gérer, les qualités personnelles qu'il manifeste). Au manager de lui proposer les contextes d'apprentissage nécessaires pour acquérir ces marques de compétence : contexte de travail et offre de formation en salle. Comme nous l'avons précisé dans l'exposé du contexte, la formation est institutionnalisée dans les deux entreprises. Les modules de formation actuels, communs aux deux entreprises, peuvent être revus en conséquence pour s'inscrire dans cette nouvelle logique d'offre de formation selon les besoins. C'est le travail que nous avons

commencé à faire en articulant les signes de compétence requis pour un niveau avec les modules de formation actuels. Par exemple, le rondier qui veut accéder à N3 doit valider qu'il est « autonome dans la détection, le diagnostic et le traitement des incidents et anomalies », y compris les incidents majeurs, c'est à dire tous les incidents et anomalies autres que ceux désignés pour acquérir le niveau 2. Cela suppose qu'il connaisse parfaitement le process, qu'il dispose des savoirs « basiques » en mécanique, en électricité et en pneumatique. Ces savoirs « basiques » sont ceux qui sont traités grâce aux modules de formation comme « MECA 07 », « ELECTRO 01 ». Si lui-même, son chef de quart et son chef de secteur estiment qu'il a la maîtrise de son rôle et qu'il n'a pas besoin de bénéficier de la formation (parce qu'il l'a acquise dans son cursus de formation initiale ou dans une autre entreprise ou de manière autodidacte), cela signifie qu'ils valident le niveau N3 et que la formation n'est pas nécessaire. Ce faisant, ces 3 personnes s'engagent dans leur évaluation vis-à-vis de l'entreprise et devront en répondre en cas de rupture de compétence de l'opérateur lors de la gestion d'un évènement critique majeur, par exemple. Cette démarche va conduire à revoir l'offre de formation proposée dans son contenu (aménagement d'anciens modules, création de nouveaux modules), mais également dans ses méthodes. Son inscription dans une logique « compétence » l'amène simultanément à s'inscrire dans une logique de prestation de services avec un rôle et des attentes. Le dispositif de formation doit permettre à l'acteur de poursuivre la formation de sa compétence selon le parcours de qualifications proposées. Ce parcours est une traduction des besoins de l'entreprise et des projets professionnels possibles pour les acteurs dans l'entreprise ou dans une entreprise du groupe. Les outils de formation peuvent être repensés en ce sens, notamment en incluant des outils de e-learning.

Il est évident qu'en acceptant ce travail sur l'évolution des référentiels de compétence et surtout son résultat, les managers concernés se sont engagés dans un processus d'inscription de toute la GRH dans une logique « compétence ». L'outil a fonctionné ici comme un « pied-dans-la-porte » (Beauvois, Joule, 1999) Les opérateurs ont bien compris ce qu'ils peuvent gagner à une telle inscription : une qualification de rondier peut désormais être précisée par un niveau, et la rémunération peut être indexée sur ce niveau. Les rémunérations et les promotions peuvent ainsi être objectivées. De même, les référentiels ont été construits de manière à établir un parcours-cible, en conditionnant l'accès aux rôles par des marques ou signes de compétence acquis dans des rôles précédents. Le parcours-cible est rondier, conducteur de broyeur, chef de quart, chef de secteur, puis éventuellement responsable de fabrication. Les carrières professionnelles sont ainsi tracées selon une logique d'acquisition de signes de compétence. Enfin, le recrutement et la sélection peuvent maintenant être mieux ciblés en raison du devenir souhaité par l'entreprise pour le recruté compte tenu des besoins prévisionnels en compétence. Prévision des besoins, recrutement et sélection, évaluation, qualification, rémunération, formation, gestion des projets professionnels peuvent ainsi être régis par le principe de la compétence.

Compte-tenu de la convention de compétence générale qui a été retenue, la démarche « compétence » peut être transversale à l'entreprise, voire au-delà (réseau de prestataires de service en amont et en aval et de sous-traitants). En effet, pour nous, la compétence est un potentiel qui s'actualise dans l'exercice d'un rôle, conformément aux attentes, et se reconnaît dans ses manifestations (savoir-faire, connaissances, gestion des évènements critiques, qualités) et son niveau grâce à une batterie de signes de compétence conventionnellement établis. Si ce potentiel est propre à l'individu, il l'est également à l'équipe, à un ensemble d'équipes, et même à l'entreprise. En l'occurrence, l'entreprise joue des rôles à l'égard de l'extérieur, dont le rôle économique principal est d'approvisionner le marché en ciment conformément aux attentes de la clientèle (mais ce n'est pas son seul rôle dans la société ou rôle social). Dans l'exercice de ce rôle, elle manifeste savoir-faire, connaissance, qualités et

gère les événements critiques de manière qui pourrait être évaluée par un référentiel établi conventionnellement avec la clientèle. Implicitement, les clients évaluent la performance récurrente de l'entreprise qu'ils comprennent comme manifestation de la compétence externe de l'entreprise. Ce qu'ils évaluent et jugent, c'est la qualité du produit, le prix, le délai et conditions de livraison, notamment, c'est-à-dire la réponse produite par l'entreprise à leurs attentes. C'est cette compétence de l'entreprise (compétence externe), au niveau où elle serait évaluée, qui peut « tirer » la compétence interne, définir les priorités et les stratégies de son développement.

Compétence interne et compétence externe ne sont que les deux faces, deux points de vue différents de la même réalité, la compétence de l'entreprise. Cette compétence (entreprise) est une « émergence » des interactions des différentes équipes, équipes dont la compétence (collective) est elle-même une « émergence » des interactions des différents acteurs. Au niveau individuel, il est aussi possible de dire que la compétence est une « émergence » des interactions des différentes parties de l'individu. Le niveau d'actualisation de ces compétences (individuelle, collective, entreprise) dépend de la manière dont les interactions sont managées et en particulier du cadre de ce management. L'organisation, comme manière d'agencer les interactions, et les pratiques de GRH participent pleinement à ce cadre managérial. L'organisation, selon qu'elle se rapproche de l'une ou l'autre des configurations (Mintzberg) (ou d'un métissage de l'une et de l'autre, voire des autres) agit sur l'actualisation de la compétence des individus et des équipes. Elle est un véritable transformateur de compétence potentielle en compétence effective et effectrice pour l'entreprise, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif. La compétence s'actualise toujours en contexte et ce contexte interagit avec la compétence pour faire émerger une compétence actualisée, un niveau d'engagement des acteurs, des équipes, de l'entreprise et finalement un niveau de performance récurrent.

3.3 Logique « compétence » ou « compétence comme principe de structuration » des rapports sociaux

La compétence est un schème, un geste mental produit pour interpréter une réalité et éventuellement agir sur cette réalité (Marcq, 2001). L'engagement dans un management qui s'inscrit dans une logique « compétence » est un engagement qui prend la compétence comme principe de structuration sociale (donc des rapports sociaux), au sens de Giddens (Giddens, 1987).

Ce qui prévalait jusqu'à maintenant était une logique de « postes », inscrite dans une logique « prescription ». Comme bon nombre d'entreprises, le groupe, même en marché porteur, est fortement exposé à la concurrence, en amont (groupe coté en Bourse), et en aval (clients). Le geste mental « compétence » peut de la même manière être mis en œuvre par des actionnaires, avec des signes de compétence variables selon ces actionnaires selon qu'ils ont des attentes de court terme ou de long terme. La compétence reste un potentiel qui s'actualise dans l'exercice d'un ou plusieurs rôles (uniquement économique pour certains, mais également création d'emploi, protection de l'environnement, commerce équitable, etc. pour d'autres), conformément à des attentes plus ou moins quantifiées. Ces attentes des actionnaires et des clients sont plus ou moins appropriées et traduites par les managers de l'entreprise en priorités et stratégies. Une logique de prescription permet difficilement de réaliser ces priorités car elles nécessitent un engagement de tous les acteurs dans la gestion des événements et en particulier des événements critiques (c'est à dire ceux qui peuvent porter atteinte aux priorités). *« La compétence c'est la traduction d'un surcroît d'exigence vis-à-vis du salarié, du technicien jusqu'à l'opérateur, celui d'avoir à s'organiser lui-même, à prendre sur lui pour répondre aux insuffisances du travail prescrit face aux fluctuations des demandes des*

clients et à la variété des évènements en production » (Lichtenberger, 99). Il leur est demandé de « *savoir prendre la bonne décision dans un temps court, face à un évènement, qui lui-même une expression condensée de l'incertitude* » (Zarifian, 2001). Réciproquement, les salariés ne manquent pas de juger l'entreprise, son management et ses managers à l'aune de leurs propres attentes. La dissymétrie de pouvoir ne leur permet cependant pas d'exprimer leur jugement de compétence sur l'entreprise. Il y aurait là un travail à faire pour faire émerger une convention de compétence de l'entreprise, parfois indirectement faite par les baromètres du climat social dans certaines entreprises.

En amplifiant le phénomène, il est possible de faire l'hypothèse de l'émergence d'une « logique compétence », voire à plus long terme d'un nouveau principe de structuration des rapports sociaux. Dans la perspective d'Antony Giddens (Giddens, 1987), le « structurel » connote « *la persistance dans l'espace et dans le temps* ». Il y a bien un certain niveau de persistance dans l'espace et dans le temps, si nous considérons la fin des années 1980 comme date d'émergence des premiers contrats d'entreprise inscrits dans cette logique et l'amplification du mouvement dans l'espace. Cependant, la compétence n'a pas encore acquis le caractère structurant du « poste ». Le structurel renvoie à une « *interpénétration des dimensions sémantique, normative et politique* », autrement dit à la signification, la domination, et la légitimation. Nous retrouvons bien ces 3 dimensions dans la compétence, qui intervient comme « *schème d'interprétation* » comme « *norme* » pour expliquer les raisons des actions et les justifier. Elle s'institutionnalise, prend une dimension légitime. En s'érigeant comme norme, elle devient une obligation pour certains, une « *facilité* » pour d'autres, ce qui lui confère sa dimension politique. La compétence, et non plus la qualification acquise par le diplôme, par concours ou par l'expérience sur un poste similaire, est devenue une norme d'employabilité, au même titre que la capacité d'engagement. Il faut le « *potentiel* » qui peut convenir (capacité de réponse aux attentes liées au(x) rôle(s) à tenir, actualisable grâce un niveau d'engagement suffisant et durable. La compétence est à la fois habilitante par le champ des possibles qu'elle ouvre et contraignante par ses limites. Champ des possibles et limites ne sont pas absolus mais dépendent du contexte. C'est l'idée que nous avons émise plus haut : la compétence individuelle du salarié est interdépendante de la compétence organisationnelle et managériale de l'entreprise. Finalement, l'employabilité ne serait pas que l'affaire des individus, contrairement à ce qu'un discours prônait aux assises de l'ex-CNPF (« *chacun est responsable de son employabilité comme il l'est de sa santé* »), mais aussi des entreprises.

CONCLUSION

Au niveau pratique, le premier enseignement de cette recherche est la confirmation de la nécessité de recourir à la parole des acteurs pour construire des outils pertinents de GRH. C'est grâce à eux que nous avons pu construire des référentiels validés par toute la ligne hiérarchique (des opérateurs aux directeurs puis aux responsables du groupe). Le deuxième enseignement est que ce ne sont pas seulement les compétences individuelles qui font la compétence et les performances de l'entreprise, mais aussi et surtout la compétence des équipes. Les entretiens l'ont clairement mis en évidence. Des signes de compétence individuelle relatifs à cette compétence collective ont été souvent évoqués mais convoquaient chaque fois un référentiel de compétence collective qui n'existe pas. C'est un prolongement prévu pour ce travail de recherche. De même, l'étude de la compétence externe de l'entreprise selon les mêmes modalités (avec les clients) est envisageable. Il resterait ensuite à faire « dialoguer » ces différents niveaux de compétence pour assurer les ajustements et réagir sur les priorités et les stratégies, notamment sur l'organisation, les pratiques de GRH et le management des hommes. L'évaluation par les compétences, dans ces conditions, n'entraîne

pas une perte d'identité, bien au contraire. Dans le cas présent, elle contribue à renforcer le sentiment d'appartenance à un secteur (dont une cartographie des compétences est régulièrement établie), mais également à un métier. Elle permet aussi à chacun de se différencier des autres par la reconnaissance d'un niveau de compétence établi sur une base objective. Elle est un principe de structuration de l'identité professionnelle et finalement personnelle.

Au niveau théorique, ce cas, dans l'état actuel de son achèvement, nous a permis d'affiner une manière de signifier cette réalité supposée qu'est la compétence. Concevoir la compétence, c'est lui conférer du sens. Si la signification naît au contact du discours (écrit ou oral) sur la compétence (Vygotski, 1997), le sens se construit dans la « conversation » (Schön, 1994) que le sujet entretient avec le réel, dans une réflexion sur l'action (avant, pendant, et après). La compétence est un potentiel qui s'actualise en contexte, dans l'exercice d'un (ou plusieurs) rôle, qui amène l'acteur à déployer son savoir-faire en gérant les événements de son domaine et niveau de compétence, en marche normale et critique. La compétence ne s'oppose pas à la qualification : la qualification reste un marqueur social de la compétence professionnelle d'un individu (ex : cuisinier niveau 3), valable en cimenterie, mais peut-être dans d'autres industries de process comme la fabrication de l'acier, de l'aluminium, du verre (la même démarche est en cours de négociation avec un groupe de fabrication d'aluminium pour les équipes qui œuvrent à la fusion). La compétence peut être un principe de structuration de la stratégie de l'entreprise pourvu qu'elle articule les différents niveaux du système (entreprise, équipe, individu, machine).

Ce qui intéresse l'entreprise depuis toujours, c'est la force de travail et son investissement dans la réponse à ses attentes. Ce qui change, ce sont les attentes de l'entreprise à l'égard de cette force de travail, parce que le contexte a lui-même changé, notamment les attentes de la clientèle et des actionnaires. Le passage au principe de la compétence ne serait alors qu'un indice de nouvelles modalités de gestion de la force de travail, donc des rapports sociaux.

BIBLIOGRAPHIE

- Berger P et Luckmann T. (1986), *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksieck
- Cadin L, Guérin F, Pigeyre F. (2002), *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Dunod
- Dejours C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Paris, Inra
- Joule RV, Beauvois JL. (1999), *La soumission librement consentie*, Paris, PUF
- Eymard-Duverney F. Marchal E.(1996) , *Façons de recruter*, Paris, Métailié
- Giddens A.(1987), *La constitution de la société*, Paris, PUF
- Gilbert P.(1998), *L'instrumentation de gestion*, Paris, Economica
- Kaufmann JC. (1996), *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan
- Lallement M.(1993), *Histoire des idées sociologiques*, T2, Paris, Nathan
- Lapassade G.(2006), Cours de DESS « La phénoménologie sociale et l'ethnométhodologie » Site Université Paris 8
- Lichtenberger Y. (1999), « La compétence, comme prise de responsabilité » in *Entreprises et Compétences : le sens des évolutions*, Paris, Cahiers des Clubs Crin
- Louart P.(1995), *Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Reuil Malmaison, Editions Liaisons
- Lorino P.(1995), *Comptes et récits de la performance*, Paris, Les Editions d'Organisation
- Marcq J. (2001). *Thèse de doctorat*, Lille, IAE
- Mintzberg.(1982), *Structure et Dynamique des Organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation
- Morin E.(1977), *La méthode. La nature de la nature*, Paris, Seuil
- Nizet J, Pichault F.(1995), *Pour comprendre les organisations*, Paris, Gaëtan Morin
- Pichault F, Nizet F. (2000), *Les pratiques de GRH*, Paris-Seuil
- Piaget J.(1937), *Construction du réel chez l'enfant*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé cité par Von Glasersfeld.(1988), « Introduction à un constructivisme radical », in Watzlawick P, *L'invention de la réalité*, Paris, Le Seuil
- Schön E. (1994), *Le praticien réflexif*, Montréal, Les Editions Logiques
- Von Glasersfeld.(1988), « Introduction à un constructivisme radical », in Watzlawick P, *L'invention de la réalité*, Paris, Le Seuil.
- Watzlawick P. (1978), *La réalité de la réalité*, Paris, Seuil
- Zarifian P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Reuil-Malmaison, Editions Liaisons
- Vygotski L. (1997), *Pensée et langage*, Paris, La Dispute