

L'INCARNATION LOCALE D'UN OUTIL GLOBAL DE GESTION DES COMPÉTENCES

L'ÉPREUVE DES FAITS

Dans cet article, nous mettrons en perspective la capacité d'ajustement d'un site de production local face au déploiement d'un outil global de gestion des compétences dans le secteur agro-alimentaire. Si l'outil présente un caractère conformatoire, il suscite également des appropriations différenciées liées aux contextes d'exercice des activités et des milieux professionnels sur lesquels il s'exerce.

Par **Sophie BRETESCHÉ** et **Michel DEVIGNE***

Peut-on globaliser la gestion des compétences ? Posée dans ces termes, la question suppose que l'on mette en perspective le type de rapport entretenu entre des modes de gestion globalisée de la main-d'œuvre et les contextes locaux de travail et de production.

Une première réponse à cette question met en perspective la dichotomie introduite par la globalisation de l'emploi au niveau international. Cette dichotomie repose sur un clivage entre, d'un côté, des cadres dirigeants, en capacité de faire valoir leurs compétences sur un marché interne et, de l'autre, des salariés soumis à des normes de rendement standardisées à l'échelle mondiale (SEIGNOUR et PALPACUER, 2005). Dans cette perspective, l'accent est mis sur une gestion duale des ressources humaines qui contribue à dissocier une gestion globalisée des personnels à haut potentiel d'une gestion locale de salariés soumis à des objectifs de productivité accrus. Ce phénomène est en partie soutenu par des dispositifs de gestion qui visent à homogénéiser les indicateurs sociaux à l'échelle de zones géographiques transnationales. D. COURPASSON analyse cette évolution sous l'angle de la dialectique de l'autonomie et du contrôle (COURPASSON, 2000). D'un côté, les firmes en réseau décentralisent certains pouvoirs (comme, par exemple, la responsabilité en

matière de résultats économiques de l'entité), mais, de l'autre, elles créent les conditions d'un contrôle accru, au travers de procédures productrices de conformité. À ce titre, les instruments de gestion (et plus particulièrement ceux destinés à gérer les salariés à l'échelle globale) sont soupçonnés de servir des objectifs de nature disciplinaire (COUTROT, 1998), voire même de développer de nouvelles aliénations au travail (DURAND, 2004).

La perspective que nous avons adoptée dans cet article est celle d'interroger les effets d'un outil de gestion des compétences déployé par une firme agroalimentaire dans une de ses entités de production. Il s'agit plus particulièrement d'analyser la philosophie gestionnaire de l'outil, en mettant en perspective les contextes locaux de son déploiement et les ressources mobilisées par les acteurs. Ce point de vue permet de rendre compte, d'une part, de l'aspect conformatoire de l'outil (MOISDON, 1997) et, d'autre part, de la capacité des différents services d'un même site local de s'approprier de façon différenciée l'outil étudié, en faisant exister des rationalités locales (BERRY, 1983). De fait, si conformation à l'« esprit global » de l'outil il y a, cette conformation n'interdit pas l'adaptation de cet esprit par les contextes locaux.

Ainsi, entre des approches mettant l'accent sur l'aspect contraignant des outils (MAUGERI, 2001; MONTCHÂTRE, 2007) et celles insistant sur la neutralisation des outils par des acteurs toujours aptes à s'en

* École des Mines de Nantes.

accommoder (BOUSSARD, 2003), nos constats nous amènent à postuler une « voie moyenne » : l'outil remplit bien une fonction de conformation des comportements dans le sens dicté par ceux qui l'ont créé, sans, pour autant, que la conformation opérée n'étouffe la capacité des acteurs à l'influencer, voire à se l'approprier à leurs propres fins. Dans cette perspective, il est intéressant de dissocier les effets de l'outil sur la relation managériale, de ses effets sur la relation salariale (UGHETTO, 2007).

Notre analyse s'est appuyée sur une enquête de terrain conduite auprès d'une vingtaine de salariés du site concerné et sur une étude minutieuse de l'outil de gestion des compétences. Pour l'échantillonnage des personnes, nous avons retenu le principe des grappes hiérarchiques : c'est ainsi que nous avons interviewé des personnes en lien hiérarchique direct et ce, au sein de l'ensemble des services présents sur le site. Notre recherche s'inscrivait dans le cadre d'un programme de recherche s'intéressant aux effets de la mise en place de démarches compétences (1). Notre point d'entrée au sein de l'entreprise ici présentée était la responsable des Ressources humaines, qui s'interrogeait sur l'accueil par les différentes équipes de la démarche mise en place. Outre les entretiens semi-directifs que nous avons menés, nous avons recueilli tous les documents utiles (et disponibles) relatifs à l'outil accompagnant la démarche (nous disposons de ces documents lors des entretiens, et nous les utilisons afin d'amener nos interlocuteurs à réagir).

Nous commencerons, dans une première partie, par présenter successivement l'entreprise et le site étudié, puis l'outil d'évaluation des compétences. Dans une seconde partie, nous décrirons les différences dans l'appropriation de l'outil qui se font jour, selon le service considéré. Enfin, dans une partie conclusive, nous reviendrons sur l'alliance *conformation-appropriation différenciée*, que notre étude de cas nous aura permis de mettre à jour.

RATIONALISER LES PROCESSUS MANAGÉRIAUX (NOTAMMENT LES COMPÉTENCES)

Une longue histoire, à la fois globale... et locale

L'entreprise au centre de notre attention, que nous nommerons, pour les besoins de l'anonymat,

(1) Programme de recherche RECOR (REssource COmpétences en Région) mené par le département de Sciences Sociales et de Gestion de l'École des Mines de Nantes, en collaboration avec l'Université de Nantes et Audencia, avec un financement du FSE, de la DRTEFP Pays de la Loire et de la DRIRE Pays de la Loire.

« Toutes-Graines », a une présence mondiale. Son métier de base est le négoce de graines, mais, au fil de son siècle et demi d'existence, ce métier s'est ramifié en une multitude d'activités, qui recouvrent aujourd'hui aussi bien le négoce et la transformation que la distribution de produits et l'offre de services agricoles, alimentaires, industriels et financiers. Elle emploie plus de 150000 personnes, dans près de 70 pays et est un des acteurs majeurs de la première transformation et de la commercialisation à l'échelle mondiale des produits primaires (PARMENTIER, 2007). En termes d'organisation générale, le Groupe est organisé en une petite dizaine de plates-formes regroupant, ensemble, près de 80 *business units* (BU), chacune de ces BU se déclinant en plusieurs centaines de sites.

Les implantations françaises de « Toutes-Graines », qui se sont développées à partir des années 1960, comptent plus de 2000 personnes, réparties sur 15 sites rattachés à 7 BU, au total. Le site au sein duquel la démarche a été menée, a été acquis par l'entreprise dans les années 1960 ; il comprend à la fois : a) des activités de *trading* de graines (aujourd'hui, de tournesol), b) des activités industrielles d'extraction, de trituration et de raffinage (2) et c) un certain nombre de fonctions support pour les deux autres activités citées en a) et b). Il emploie quelque 150 personnes, réparties de façon équilibrée entre les trois activités précitées. Les activités industrielles et de *trading* sont au cœur du fonctionnement du site.

L'histoire locale du site et l'histoire globale du groupe s'interpénètrent : la première définissant les contraintes physiques et techniques de l'activité et la seconde précisant les matières premières à traiter confiées au site, les niveaux de productivité et de qualité attendus, ainsi que les investissements consentis pour répondre aux contraintes. Si le quotidien de l'activité est fait essentiellement de préoccupations spécifiques tant à la conduite d'une industrie de flux qu'à la conduite du négoce sur les marchés des matières premières alimentaires, la marque du Groupe n'en est pas moins présente, en raison du poids et de l'importance des procédures Groupe mises en œuvre.

Des processus globaux multiples, qui donnent corps au Groupe

Notre rapide présentation de « Toutes-Graines » le laisse entendre : la diversité des métiers, des implantations géographiques, des sites, des savoirs et des techniques mis en œuvre offrent de multiples forces centrifuges à ce groupe multinational. À ces forces ont été imposés autant de mécanismes d'intégration visant à

(2) L'extraction est la phase durant laquelle est opérée une première pression des graines oléagineuses, produisant une huile qui sera par la suite raffinée afin de lui conférer des propriétés la rendant apte à la consommation. De l'extraction résulte une pâte, qui contient encore de l'huile, mais qui demande une phase de trituration pour être extraite et, ensuite, raffinée.



construire et à entretenir un socle minimum commun, voire à promouvoir quelques éléments d'une culture d'entreprise partagée (GODELIER, 2006). Chaque entité du site est ainsi fortement équipée en outils de gestion, dont la caractéristique commune, au-delà de leur spécialisation par métier, est d'avoir été définis, en tout ou partie, à l'échelle du Groupe (et souvent d'avoir été imposés par ce même niveau).

Le quotidien de l'activité est marqué par ces efforts de normalisation. En la matière, le cas du contrôle de gestion industriel est tout particulièrement parlant. En effet, cette activité est normalisée au quotidien, en fonction des documents à produire et à transmettre tant à la *Business Unit* dont dépend le site qu'aux divers services du site : ainsi, par exemple, les *reportings* des chiffres de production de la veille aux différentes étapes de production (livraison, trituration, raffinerie, expédition) doivent être transmis avant 10 h au service financier qui gère le « PNL » (*Product and Loss*, c'est-à-dire le compte de résultat), mais pour cela, des documents intermédiaires doivent avoir été transmis et comparés entre différents services (dont le service francilien), qui gèrent les approvisionnements de l'usine en matières premières. Les activités de négoce des *traders* donnent également lieu à des procédures communes à l'ensemble des services de négoce du Groupe, notamment en ce qui concerne la définition des termes des contrats d'achats et de ventes de matières premières. Les entreprises de rationalisation par la mise en place de dispositifs de gestion multiples au sein de « Toutes-Graines » concernent la quasi-totalité des activités du site. En outre, nombre de processus de gestion sont globalisés au sein de « Toutes-Graines », du fait qu'ils sont soutenus et formalisés par des outils qui ont d'abord été développés au niveau du Groupe, puis déployés dans l'ensemble de ses sites, quelle qu'en soit la localisation. Dans ces vastes efforts de rationalisation et de standardisation des méthodes managériales établies, les compétences ont fait l'objet d'une démarche similaire : elles se sont vu dédier un outil *worldwide* spécifique. La description de cet outil de

sa logique permettra d'en préciser la nature et la portée exactes, tout au moins telles qu'elles avaient été postulées.

Un outil stratégique, pour des compétences globales

L'outil d'évaluation des compétences (nommé « Entretien individuel de performance » au sein de l'entreprise) est fortement formalisé et a fait l'objet du dépôt d'un brevet par l'entreprise au début des années 2000. Il se décline sous deux formes au sein du site : une forme « logiciel » (en langue anglaise), utilisée par

les fonctions support et par le *trading*, et une forme « papier » (en langue française), qui, en une douzaine de pages, restitue exactement l'ensemble du cheminement de l'outil informatique (laquelle est destinée à l'unité de production).

L'outil comprend quatre grandes rubriques : l'« Évaluation des compétences », les « Objectifs », les « Souhaits de développements » et l'« Évaluation globale de la performance ».

L'évaluation des compétences se décline, à son tour, en cinq rubriques :

- « Savoir-faire techniques – connaissances compétence métier ».
- « Cœur du *Leadership* » : qui est défini par les appréciations « *Intégrité, Conviction, Courage : Fait preuve d'honnêteté, de transparence, est digne de confiance, admet ses erreurs. Est convaincu des actions qu'il mène et pousse les autres à l'action. Ne se décourage pas face aux difficultés, aux risques, à l'adversité ou aux doutes, remet en cause le statu quo, est prêt à entendre et à défendre son point de vue différent (sic)* ».
- « Capacité d'apprentissage » : qui se décline en quatre items, et pour laquelle il faut donner des exemples précis ;
- « Capacité d'exécution » ;
- « Comportement : savoir-être au travail ».

Ces évaluations se voient appliquer une grille comportant 5 niveaux d'appréciation : « au-dessous des attentes » ; « conforme à certaines attentes » ; « conforme aux attentes » ; « au-delà de certaines attentes » ; « au-delà des attentes ». En schématisant et



« Ces évaluations se voient appliquer une grille comportant 5 niveaux d'appréciation : « au-dessous des attentes » ; « conforme à certaines attentes » ; « conforme aux attentes » ; « au-delà de certaines attentes » ; « au-delà des attentes ». *Diplôme d'honneur décerné à un employé par la Manufacture générale du papier Naussan à Angoulême, en 1902.*



en simplifiant, le document se présente sous la forme suivante (3) :

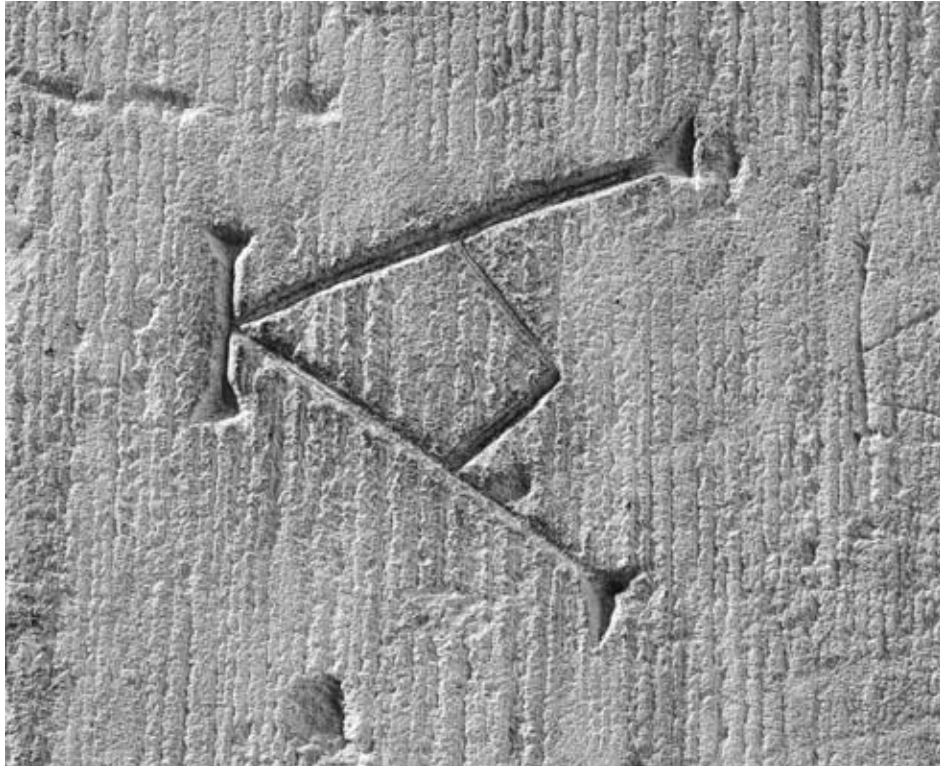
développement se déclinent en une évaluation des actions de formation suivies au cours de l'année N-1,

• Savoir-faire techniques	En dessous des attentes	En dessous de certaines attentes	Conforme aux attentes	Au-delà de certaines attentes	Au-delà des attentes
Autant d'items que de compétences identifiées dans la fiche de poste de la personne évaluée					
• Cœur du leadership					
• Capacité d'apprentissage	En dessous des attentes	En dessous de certaines attentes	Conforme aux attentes	Au-delà de certaines attentes	Au-delà des attentes
Exemples précis					
<i>Esprit de curiosité</i>					
<i>Capacité d'adaptation</i>					
<i>Ouverture d'esprit</i>					
<i>Force de proposition</i>					
Synthèse du salarié – Synthèse du manager					
• Capacité d'exécution	En dessous des attentes	En dessous de certaines attentes	Conforme aux attentes	Au-delà de certaines attentes	Au-delà des attentes
Exemples précis					
<i>Sens des priorités</i>					
<i>Détermination et initiative</i>					
<i>Motivé pour atteindre la performance</i>					
<i>Aide les autres à progresser</i>					
• Autonomie					
<i>Optimiste</i>					
<i>Assure la communication</i>					
<i>Souplesse</i>					
Synthèse du salarié – Synthèse du manager					
• Comportement : Savoir-être au travail	En dessous des attentes	En dessous de certaines attentes	Conforme aux attentes	Au-delà de certaines attentes	Au-delà des attentes
Exemples précis					
<i>Se concerte</i>					
<i>Décide</i>					
<i>Adhère</i>					
<i>Fait preuve de respect</i>					
<i>Fait preuve de franchise</i>					
<i>Se montre impliqué</i>					
<i>Recherche et renforce la collaboration</i>					
<i>Engage sa responsabilité et celle des autres (managers)</i>					
<i>Est capable de force de proposition</i>					
<i>Innove et contribue au changement</i>					
Synthèse du salarié – Synthèse du manager					

Les objectifs sont déclinés, quant à eux, en : « Deux objectifs sur l'année N-1 » et « Deux objectifs sur l'année N+1 ». Les mêmes niveaux d'appréciation sont appliqués à l'atteinte des objectifs. Les souhaits de

en souhaits d'actions de formation et en souhaits d'évolution de carrière. Le document se conclut par une « Évaluation globale de la performance », qui reprend les sous-totaux issus des rubriques concernant « Savoir-faire techniques – connaissances compétence métier », « Capacité d'apprentissage », « Capacité d'exécution », « Comportement : savoir-être au travail » et « Deux objectifs sur l'année N-1 » (une

(3) Le document présenté constitue une synthèse produite par les auteurs à partir des items déclinés dans l'outil d'évaluation des compétences.



© Editions Gaud

« Ce rôle de la “preuve” souligne le type d’échange qui s’instaure dans la mise en œuvre de l’évaluation : il revient, en l’occurrence, aux salariés de justifier, pièce par pièce, leur conformité aux exigences de la firme ». *Marque de tailleur de pierre, attestant de son travail, abbaye de Sénanque, XII^e siècle.*

appréciation reposant donc sur les cinq niveaux précités).

Cette rapide présentation de l’outil appelle quelques précisions et remarques. Les savoir-faire techniques sont évalués en fonction du contenu de la fiche de poste de la personne évaluée. Cette fiche de poste, à en juger par les exemplaires qui nous ont été transmis, est très détaillée : elle comporte de 5 à 10 pages, rédigées dans une police de caractères de petite taille, avec des paragraphes très resserrés. Elle reprend par le menu les très nombreux actes techniques que le titulaire du poste doit savoir accomplir afin de pouvoir le tenir. Elle inclut également les conditions et les résultats de ces actes, par exemple : « consignation avant intervention 100% ». La fiche de poste inclut ainsi un ensemble d’objectifs, intitulés « KRA » (pour *Key Results Areas*), sur lesquels les salariés seront évalués : elle apparaît ainsi très exhaustive, mais aussi très normative. En effet, plus qu’elle ne décrit un poste, elle définit comment ce poste doit être tenu et ce qu’il implique tant en termes de connaissances et d’actions au regard des résultats de leur mise en œuvre.

Une autre remarque doit être faite, même si, à la lecture, le document que nous présentons ici est sans doute en lui-même parlant (4) : un grand nombre des rubriques relèvent de jugements devant être portés sur le comportement de la personne, chacun de ces jugements devant être démontré au moyen d’exemples, que doit fournir l’évalué. Le salarié est

en effet placé en situation de devoir défendre la façon dont il investit son espace de travail, étant donné que l’outil requiert de réaliser au préalable une auto-évaluation, que l’un de nos interlocuteurs sur le site décrit en ces termes : « *L’outil est très structuré : il faut démontrer son travail et donner des preuves concrètes ; il faut pouvoir se rappeler de tout et le mettre noir sur blanc* ». « *Se défendre* », « *argumenter et pouvoir justifier* », « *négociier* », « *tenir un carnet de bord* »... sont autant d’expressions utilisées par les personnes rencontrées, expressions qui témoignent du sentiment qu’éprouvent ces dernières confrontées à la nécessité de défendre leur cas. Ce rôle de la « preuve » souligne le type d’échange qui s’instaure dans la mise en œuvre de l’évaluation : il revient, en l’occurrence, aux salariés de justifier, pièce par pièce, leur conformité aux exigences de la firme.

Ce support d’évaluation est pensé, notamment dans ses supports de présentation, comme servant l’atteinte de la « Visée stratégique » définie par l’entreprise à l’horizon 2010, puis 2015. Cette « Visée stratégique » représente la place que le Groupe veut occuper d’ici quelques années : « *D’ici 2015, [Toutes-Graines] sera le*

(4) On pourra comparer avec intérêt le document d’évaluation ici présenté synthétiquement avec celui produit par DURAND, en pages 104-105 de son ouvrage. Les deux documents laissent en effet une large part à l’appréciation des comportements individuels, et plus précisément (selon l’auteur) à la valorisation des comportements de loyauté et de conformité à la norme.

partenaire privilégié de nos clients en étant reconnu comme ayant les meilleurs talents, créateurs des meilleures solutions dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation et de la gestion du risque » (Magazine interne du Groupe en France, février 2007). Le plan stratégique se fixe, en outre, des objectifs financiers ambitieux : doubler en 8 ans (en prenant 2007 comme année de référence) son chiffre d'affaires, ses bénéfices et ses effectifs (qui passeraient à 300 000). Le plan décline les moyens pour atteindre ces objectifs : « *[Toutes-Graines] fait reposer son modèle d'organisation en Business Units sur le principe du Leadership, composé d'ambition, d'audace et d'exemplarité. Les 3 piliers suivants sont le fondement des comportements et des prises de positions de chaque collaborateur : Haute Performance [...], Service Client [...], Innovation [...]. Chaque salarié, personnellement ou en équipe, doit contribuer à ces valeurs, où qu'il soit et quelle que soit sa position au sein de l'organisation (5)* ». Le lien entre « Visée stratégique » et GRH est donc très explicitement établi, l'entretien d'évaluation des compétences étant le moyen d'attester de ce lien. La haute performance, instituée comme objectif majeur, doit être détectée et attestée tant au niveau des résultats du Groupe qu'à celui des comportements des personnes. L'outil d'évaluation des compétences est censé rendre compte de cette haute performance dans le comportement des personnes, et doit y inciter.

En somme : un outil de conformation, comme les autres

La présentation de la « philosophie gestionnaire » (HATCHUEL et WEIL, 1992) ou encore des « idées fortes » de l'outil (SEGRESTIN, 2004) permet de rendre compte de la visée conformatrice de l'outil (MOISDON, 1997), l'exploration des modes de fonctionnement organisationnel semblant lui être étrangère. L'outil vise la conformation à un double titre : d'une part, au niveau des attendus du poste des personnes évaluées, postes qui sont définis avec une grande précision, et, d'autre part, au niveau des comportements, identifiés comme devant servir la réussite de la stratégie globale à moyen terme du Groupe dans son entier. L'outil est ainsi très explicitement vu comme étant au service de la stratégie globale du Groupe « Toutes-Graines ».

Reste à savoir, maintenant, comment les idées fortes de l'outil trouvent à s'articuler avec des dispositifs d'accompagnement et des modes d'appropriation particuliers (SEGRESTIN, 2004 ; VAUJANY, 2005 ; GRIMAUD, 2006). Il convient, à n'en pas douter, d'accorder une attention soutenue aux modalités selon lesquelles les différentes communautés qui consti-

tuent le site en sont venues à considérer l'outil et à l'intégrer dans leurs pratiques de travail.

TRADERS, OPÉRATEURS ET FONCTIONNELS : TROIS MONDES, TROIS FORMES D'APPROPRIATION

En décrivant la façon dont les acteurs concernés par cet outil l'utilisent, deux constats peuvent être faits : d'une part, son usage est très différencié suivant les contextes managériaux et les fonctions auxquelles il est appliqué ; d'autre part, en dépit de la forte différenciation de son utilisation, il agit comme une technique de conformation efficace. Ainsi, ses différents modes d'appropriation ne remettent pas en cause la capacité manifeste qu'a l'outil de modeler un certain nombre de comportements.

L'appropriation de l'outil d'évaluation des compétences est fortement différenciée selon que l'on considère les activités de l'usine, celles des fonctions support et celles du *trading*. À chacune de ces fonctions correspondent des modalités particulières de réalisation de l'activité, qui ont un fort impact sur la façon dont les acteurs de ces fonctions s'emparent de l'outil et/ou se positionnent par rapport à celui-ci. Pour comprendre les modes d'appropriation de l'outil, il convient donc de prendre en compte tant le contexte local et global de l'activité que les marges de manœuvre dévolues aux acteurs en présence.

L'usine de traitement : s'arranger avec l'outil pour défendre le collectif

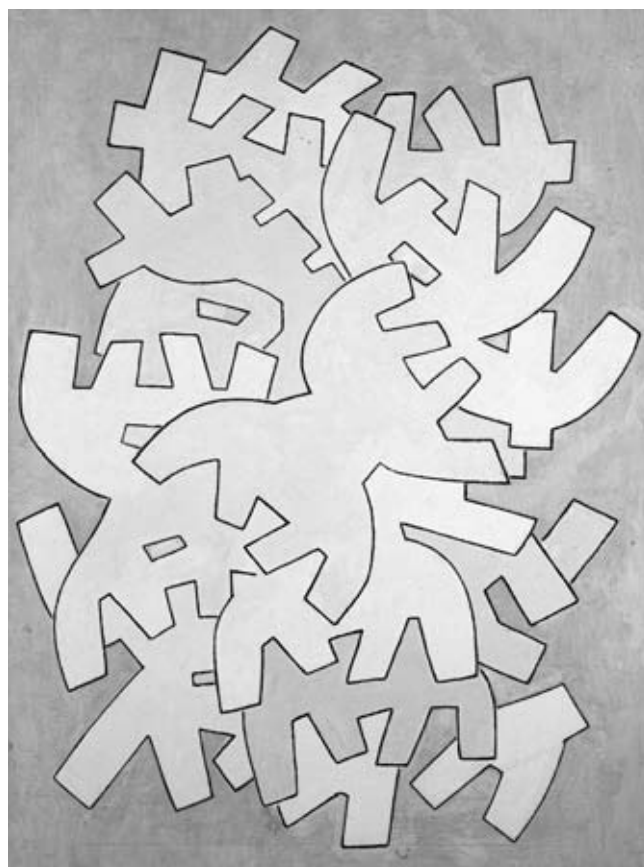
L'usine de traitement présente la caractéristique de constituer une structure de production ancienne. Ouverte en 1970, l'usine de trituration a connu des modifications successives, liées au type de matière première traitée : le soja, puis le tournesol. Le *process* de production s'articule autour de trois ateliers de transformation : la préparation, l'extraction, puis le raffinage. Chacun des trois ateliers est tenu par un opérateur, sous la direction d'un chef de quart : ce sont ainsi quatre personnes qui participent conjointement au processus de production. La production organisée en 3x8 s'opère sous la responsabilité d'une chef de fabrication, en charge de suivre le *process* et de gérer les multiples aléas liés à l'activité, comme, par exemple, une panne de chauffage ou un problème d'approvisionnement en matières premières ou en intrants chimiques (hexane (6), acides,...). L'interdépendance générée par l'industrie de *process* crée de nécessaires et

(5) Au vu de la consultation du site Internet du Groupe, le 27 mai 2009.

(6) L'hexane est un gaz qui permet, lors de la phase d'extraction, de mieux séparer l'huile des matières premières travaillées. Une autre particularité de ce gaz est d'être inodore et très explosif, ce qui explique que l'installation étudiée, sans être classée Seveso II, n'en est pas très éloignée.

multiples ajustements entre opérateurs. La gestion de l'aléa agit comme une incertitude forte qui favorise les échanges entre opérateurs et chefs de quart. Dans le cas de pannes compliquées ou de signes d'alerte, le passage de relais entre équipes nécessite du temps pour partager une vision commune de la situation. Cette nécessité opérationnelle de l'échange crée une vision partagée de situations problématiques et renforce le sentiment d'unité professionnelle. Ainsi, le contexte d'exercice d'une activité à risque, en l'occurrence le raffinage d'huiles alimentaires, dans un environnement fortement urbanisé, concourt à construire un discours sur la responsabilité collective et la vigilance individuelle (7). De plus, les caractéristiques de l'usine, à savoir son ancienneté et sa modernisation au coup par coup, participent à la construction d'une histoire commune, bâtie autour de la connaissance des failles de l'outil de production, que l'un des interviewés résume en ces termes : « *ici, au technique, on a appris à être baroudeur !* ».

Dans ce contexte, le format standard de l'outil d'évaluation a été aménagé afin de respecter les équilibres de travail. Jugé, au départ, complexe et incompréhensible par les chefs de quart, « *qui n'en voulaient pas* » (un supérieur hiérarchique), l'outil a, d'une part, été traduit en français et, d'autre part, mis sous forme papier. Le mode d'utilisation du support papier a lui-même fait l'objet d'aménagements significatifs, car, selon les équipes, les opérateurs prennent une part plus ou moins importante dans le renseignement de l'outil et ce, en fonction tant de leurs souhaits que de ceux de leur chef de quart. La diversité dans le renseignement fait office de règle d'usage, comme le laisse entendre ce témoignage :



« S'arranger avec l'outil pour défendre le collectif ». "Surface 480", œuvre de Giuseppe Capogrossi, 1963, Galerie nationale d'art moderne, Rome.

Giuseppe Capogrossi © ADAGP Ph. © ALUMIRI-ROGER-VOLLET

« *quand arrive le PMP, faut beaucoup discuter, sinon les gars montent un mur. Certains opérateurs sont sceptiques et ne veulent pas le remplir, c'est fait par le chef de quart, ça dépend des équipes* ». Au final, chaque chef de quart évalue ses opérateurs, puis les défend auprès des différents responsables hiérarchiques qui interviennent sur l'usine : le responsable maintenance, le responsable qualité, le responsable technique. C'est à la suite de

cet échange dont les opérateurs sont exclus que ces derniers sont finalement évalués. Le management de proximité joue donc un rôle central dans le renseignement du support d'évaluation, en inscrivant l'outil dans le cadre d'une évaluation collective, même si chaque opérateur « *a son PMP* ». En effet, pour les chefs de quart, dissocier les compétences individuelles des compétences collectives est un exercice délicat, dans le contexte d'une activité de *process*. L'évaluation individuelle s'exerce dès lors avec prudence et ménagement, afin de préserver les équilibres d'équipe : « *On évalue un peu comme une moyenne, c'est très difficile, pour l'ambiance de travail, de distinguer les uns ou les autres. À terme, c'est contre-productif de vouloir favoriser Untel ou Untel* » (chef de fabrication).

Outre ces aménagements, l'outil a fait l'objet d'autres retouches, au sein de l'usine. Ainsi, les objectifs des opérateurs sur le site ne sont ni négociés ni négociables ; ils sont imposés par le directeur technique en fonction d'objectifs de productivité fixés pour le site, en comparaison des niveaux de productivité des autres sites comparables du Groupe. Par ailleurs, d'autres objectifs sont imposés, cette fois localement, qui se déclinent individuellement : pour l'essentiel, il s'agit de tâches de nettoyage des installations, qui sont assimilées par les opérateurs comme autant de « *tâches en plus* » venant s'ajouter aux compétences requises pour l'activité de production. Ce surcroît de tâches requiert de conduire des missions qui s'ajoutent au travail quotidien. Il correspond à des tâches auparavant sous-traitées, qui ont progressivement été réintégrées au travail

(7) Comme indiqué en note 6, le site n'est pas classé Seveso. Tout incident qui pourrait avoir une visibilité publique, même sans gravité, est perçu comme risquant d'entraîner une procédure de reclassement en site Seveso.

routinier de l'opérateur. « *Gérer le quotidien et le plus* » constitue d'ailleurs le principal message retenu à l'issue de l'évaluation des compétences.

Si les contraintes que semble faire peser l'outil sont lourdes, les effets de l'évaluation au niveau individuel restent des plus limités. D'une part, l'évaluation qui compte et qui pèse, porte essentiellement sur les ratios journaliers de productivité et de qualité de la production. Ce sont en définitive les normes de rendements comparatifs entre usines qui sont opératoires, aux yeux du management. D'autre part, la rémunération dépend plus de la rémunération acquise et de l'aptitude de l'opérateur à pouvoir évoluer sur trois ateliers que de l'évaluation elle-même. En d'autres termes, « *on peut être augmenté si on est mal évalué, mais polyvalent* ». De fait, c'est bien la rotation sur trois ateliers qui constitue l'aune de l'efficacité professionnelle, et donc des perspectives d'évolution. Cet élément explique également la réticence des opérateurs et des chefs de quart à s'engager dans une course à la performance évaluée individuellement, qui se traduit, en définitive, par des « *tâches en plus* », alors même que la conduite du *process* exige une attention individuelle et collective sans faille.

Les fonctions support : se prémunir de l'outil

Les fonctions support, sur le site local de « Toutes-Graines », comprennent un ensemble de services qui vont de la comptabilité au commercial, en passant par l'administration des contrats informatiques et des ressources humaines. Si ces unités sont localisées sur le site de raffinage d'huile, les rattachements fonctionnels sont ceux de la *Business Unit* (BU) à laquelle ils contribuent. Ainsi, la procédure d'évaluation des compétences s'inscrit dans le cadre d'un échange organisé entre le salarié et son manager de BU. Les modalités de l'entretien d'évaluation des compétences dépendent donc des rattachements hiérarchiques aux BU. Cet élément a une incidence majeure à la fois sur la définition des objectifs à atteindre (car ceux-ci sont directement liés à la stratégie globale du Groupe) et sur la nature de l'évaluation qui s'exerce à l'échelle transnationale.

En effet, chaque manager de BU a en charge de décliner des projets définis à l'échelle européenne en objectifs opérationnels individualisés. Dans la plupart des cas relatés par les interviewés, les finalités assignées dépassent les tâches routinières réalisées sur le site local. Dans ce processus, « *l'exceptionnel devient le conforme* », selon un de nos interlocuteurs. Les objectifs correspondent à des projets d'innovation qui demandent un investissement réalisé au-delà du travail sur site et qui témoigne de la capacité de l'individu à s'inscrire dans des projets impulsés par la firme. Pour certains, cette injonction du « toujours plus » peut s'avérer particulièrement éprouvante (« *ça éprouve* », « *on n'en fait jamais assez* »), car elle laisse l'in-

dividu faire face à la nécessité d'atteindre les objectifs en mobilisant ses ressources personnelles.

Pour les fonctions support, la performance individuelle d'un salarié est évaluée par un management situé, dans certains cas, à plus de 2000 kilomètres et qui ne rencontre visuellement les salariés qu'une fois par an. De fait, le cadre de travail quotidien du salarié évalué et l'ensemble des valorisations qui peuvent lui être éventuellement liées sont difficiles à restituer auprès d'un manager absent physiquement, comme le laisse entendre cette assistante logistique : « *on défend son PMP devant un manager que l'on ne connaît pas et que l'on voit une fois par an... c'est assez déstabilisant* ». La transversalité des fonctions support sur différents sites s'accompagne, en effet, d'un management distancié des activités. Deux conséquences découlent de ce lien distancié entre l'évalué et son évaluateur : d'une part, l'importance accordée aux ratios pour piloter des activités géographiquement très éloignées les unes des autres et, d'autre part, la forte valorisation de l'implication dans des projets propres aux fonctions support et donc, la plupart du temps, transnationaux, voire mondiaux.

Dans ce cadre, l'entretien annuel s'avère crucial, étant donné qu'il constitue un des rares points de contact entre manager et subordonné. Il s'avère aussi, comme le souligne un de nos interviewés, ressembler fortement à une « *partie de poker* ». L'enjeu consiste, pour le salarié, à négocier des objectifs articulant le travail quotidien sur site avec le travail propre à la fonction support, organisée, quant à elle, sur une base intersites, face à un manager qui vient, en ce qui le concerne, avec des propositions cadrées autant par des ratios de fonctionnement globaux que par une vision des projets transversaux centraux. Dans le cadre de l'entretien, l'échange équivaut à une prise de risque (essentiellement, pour le salarié), étant donné que les ressources pertinentes mobilisables dans ce cadre spécifique ne sont pas forcément à sa portée et ce, pour plusieurs raisons.

Première raison : l'évaluation est réalisée dans la « *langue des affaires* ». Ce principe général, peu contestable dans un groupe mondial comme « Toutes-Graines », nie (ou tout au moins masque) une réalité liée à l'inégalité des salariés face au degré de maîtrise de la langue, comme en témoigne cet exemple relaté par un informaticien détaché sur un projet : « *On ne s'est pas compris, j'ai pris un objectif alors que le manager en attendait un autre* ».

Seconde raison : l'évaluation valorise la mobilité géographique dont peuvent faire preuve les salariés tant dans leur activité actuelle que dans leur activité future. Il y a, en effet, selon nos interlocuteurs, une prime « naturelle » pour les employés mobiles, due au fait que les grands projets supports transversaux se déroulent tous sur une scène régionale (au sens de région mondiale), voire mondiale, et qu'ils impliquent tous de nombreux déplacements pour participer aux commu-

nautés qui ont en charge ces projets. De cette capacité à être mobile pour les projets découle celle à être mobile dans le cadre de son évolution professionnelle. Cette « donnée » cadre, de fait, la situation de l'entretien et les perspectives d'évolution professionnelle.

En l'absence de mobilité, le salarié s'inscrit dans le cadre d'une activité de site soumise à des normes de rendements croissants et directement connectés au système d'information de la *Business Unit* auquel il « rend compte » et qui « paramètre » des relations verticales entre le site et la BU. Cette contrainte agit essentiellement au niveau individuel et il revient par conséquent au salarié de mobiliser les ressources personnelles nécessaires pour faire face aux critères de performance définis au niveau de sa BU, qu'il doit décliner localement.

Le *trading* : mobiliser l'outil pour en faire une aide individuelle

C'est avec les *traders* que l'outil d'évaluation des compétences trouve son utilisation la plus profonde, dans la mesure où ces salariés sont ceux qui se l'approprient le plus, en tant que moyen mis à disposition de la gestion de leur travail.

Afin de comprendre ce mode d'appropriation, il faut prendre en compte le contexte de travail de ces acteurs (8). Pour le dire de façon générale, ils s'occupent de l'achat et/ou de la vente de produits alimentaires (dans le cas d'espèce, des oléagineux et des tourteaux (9)), tout au long des différentes étapes de leur transformation, en s'occupant autant des aspects approvisionnements que de l'expédition, et en intervenant aussi bien sur des marchés physiques que sur des marchés financiers et assurantiels. Pour chacune des opérations, il y a en général un ou deux *traders* en charge, sous l'autorité d'un chef *trader* sur le site. Chacun des *traders* intervenant sur un marché physique ou financier, il est à la fois très autonome dans ses choix d'achat ou de vente et dans ses prises de position, et est lié à des arbitrages de marché pris par le bureau de *trading* Europe du groupe (situé en Suisse), à la position de marché arrêtée éventuellement par le Groupe sur un marché et en un temps donné, ainsi qu'à l'état mondial du commerce des graines. Nos interlocuteurs ne cessent d'osciller, dans leur discours, entre la valorisation de leur autonomie sur les options prises et les contraintes qui déterminent, au final, l'ampleur de cette autonomie.

Dans ce contexte d'activité, l'outil d'évaluation des compétences est mobilisé sur deux registres : le registre de la feuille de route et celui de l'occasion de « sortir du marché ». L'outil est considéré comme une étape importante de la négociation des objectifs avec le manager direct, en général présent sur la plateforme

locale de *trading*. En ce sens, l'outil intègre les « KRA » (*Key Results Areas*) à l'aune desquels leur activité sera jugée. L'outil opère comme une feuille de route puisqu'il décrit les objectifs à atteindre. Il est régulièrement consulté pour estimer le degré de réalisation des objectifs fixés. Vu en tant que feuille de route, l'outil fait également écho, pour les *traders*, à « ce que l'on attend du jeune marchand » chez « Toutes-Graines ». Ainsi, l'évaluation individuelle permet de vérifier la conduite de projets et, d'une certaine façon, de valider la conformité des *traders* aux attentes de la firme à leur égard. C'est d'ailleurs ce que rappelle le responsable des équipes de *trading* sur le site, lorsqu'il souligne que l'outil permet de « cadrer les jeunes : ça les met en condition pour bien comprendre ce que « Toutes-Graines » attend d'eux ».

L'outil permet en outre aux *traders* plus confirmés de « sortir du marché », étant donné que les objectifs intègrent, en sus des critères liés au seul *trading*, des projets plus larges ne pouvant être menés qu'en dehors des opérations sur le marché. Par exemple, il s'agit, pour une *trader*, de « contribuer à construire un web-service à destination des clients du marché à terme, sur telle matière première » ; en ce sens, cela renvoie à un « projet en plus » de l'activité courante du *trader*, mais qui, d'une part, est censé lui donner une respiration par rapport aux flux du marché et, d'autre part, lui donne une possibilité de faire valoir une réalisation personnelle.

Comme on peut le constater, l'outil est mobilisé par les *traders* pour les aider finalement à gérer leur « rapport au *spot* » (comprendre leur engagement dans la vie trépidante du marché, sur lequel ils interviennent). Des trois activités décrites, le *trading* est celle où l'outil est ainsi le plus mobilisé par le salarié. Mais cette mobilisation, si elle peut être mise au service d'une prise de distance par rapport au quotidien des interventions sur le marché, se révèle également lourde d'implications, notamment dans sa dimension « projet en plus du reste ». En effet, en fonction des équipes, le « projet en plus » se déploie avec plus ou moins de facilité. Par conséquent, ce qui fait l'objet d'une attention particulière lors de l'évaluation, à savoir justement ce projet conduit en propre, s'appuie en définitive sur la capacité à faire équipe pour tenir des objectifs de nature individuelle. La possibilité de réaliser le projet personnel est, en fait, étroitement liée à la possibilité, pour les *traders*, de coopérer entre eux afin d'organiser une sortie momentanée du marché de l'un d'entre eux. Ainsi, « le projet en plus, j'y consacre une demi-journée pendant laquelle mon collègue prend ma charge, et inversement ». Il revient donc aux *traders* de trouver des aménagements interindividuels afin

(8) Nous n'entrons pas ici dans les distinctions entre les différents types de *traders* existant sur le site étudié. Nous nous en tiendrons, volontairement, à une description générale du « métier de *traders* », étant entendu qu'il y a des métiers spécifiques, liés aux différents états de la matière première traitée.

(9) Les tourteaux sont les résidus issus des oléagineux après extraction de l'huile et raffinage. Il s'agit d'une sorte de pâte séchée, qui peut entrer dans la composition d'aliments destinés aux animaux d'élevage.

d'organiser la prise en charge de l'activité courante, et de trouver du temps pour mener à bien le « projet en plus ». Ces projets tiennent à cœur aux *traders*, qui les identifient comme le moyen d'obtenir des bonus calés sur les objectifs et de pouvoir prétendre à des évolutions professionnelles au sein de la firme... dans la mesure bien sûr où les objectifs liés à l'activité principale ont, quant à eux, bien été atteints. La « contrainte souple » impulsée par l'outil suscite des aménagements interindividuels entre *traders* pour organiser, voire réorganiser l'activité supplémentaire. Aussi, la force de l'outil repose-t-elle sur le type d'engagement qu'il impulse. La subjectivité des salariés est ici au centre des « formes d'usage du temps », car ce sont à la fois la disponibilité et la flexibilité qui sont considérées comme autant de preuves de la qualité de l'engagement. En outre, les possibilités de promotion en *trading* sont bien réelles, car elles reposent sur des compétences transposables d'un site à l'autre, les « *marchands* » (selon l'expression utilisée en interne) pouvant facilement évoluer dans l'espace couvert par « Toutes-Graines »..., en supposant qu'ils soient prêts à être mobiles.

Au terme de la description des différences dans l'appropriation en fonction de types d'activités repérées, le tableau 2 ci-dessous résume le poids des contextes de ces activités dans les modes d'appropriation de l'outil.

CONFORMATION ET MODALITÉS D'APPROPRIATION

Les outils de gestion sont souvent dénoncés soit comme exerçant de (trop) fortes contraintes, soit comme introduisant des préoccupations peu opé-

rantes, voire gênantes. Entre contrainte et innocuité, le terrain de recherche ici présenté incite à choisir une voie moyenne : si l'outil d'évaluation des compétences est contraignant (et, en ce sens, conformatoire, au niveau individuel), il n'empêche pas des formes d'appropriation différenciées au sein des entités du site. Conformation et appropriations ne s'excluent pas mutuellement : elles peuvent, bien au contraire, s'articuler entre elles. L'outil joue le rôle de mise en visibilité des objectifs, comportements et résultats attendus de chacun et il permet de détecter la réalisation effective de ces diverses prescriptions. Dans cette logique, il influe à la fois sur l'échange managérial et sur l'échange salarial.

Du point de vue de l'échange salarial, les termes en sont effectivement modifiés par l'usage de l'outil, et l'on rejoint ici les constats faits par Jean-Daniel REYNAUD (REYNAUD, 2001). L'évaluation des compétences configure, en effet, un droit d'usage des capacités du salarié qui dépasse largement le cadre du contrat de travail et qui agit au niveau global. Par conséquent, l'outil signale très précisément le « régime de mobilisation » requis par la firme dans un contexte mondialisé et ce sont, à la fois, l'usage du temps et la conformité aux valeurs du Groupe qui font l'objet d'une évaluation. Appréhendés comme des ressources clés au service de la stratégie du Groupe, le temps de travail et les capacités individuelles font l'objet d'une démarche d'objectivation qui agit à l'instar d'une discipline productive. Néanmoins, sur le site, dans un contexte stratégique de développement, la pérennité des postes n'est pas directement menacée et ce qui se joue dans l'évaluation porte, en définitive, sur les gains attendus de l'implication individuelle dans les projets globaux.

Du point de vue de l'échange managérial, le salarié est placé en situation de négociation directe avec sa hié-

	Usine	Fonctions support	Trading
Caractéristique de l'activité	Interdépendance liée à l'activité de <i>process</i>	Dépendance fonctionnelle à la <i>Business Unit</i> européenne	Contribution à une activité de marché transnationale
Modes de déclinaison de l'outil compétence	Exécution de tâches supplémentaires	Conduite de missions définies par la <i>Business Unit</i> et développement de projets transnationaux	Développement de projets personnels servant l'activité de <i>trading</i> globalement
Modalités d'appropriation	Défensive : Préservation du collectif	Aléatoire : Prise de risque individuelle	Intégrée : Incitation à la coopération
Effets sur le parcours professionnel	Sans conséquence	Identifie la mobilité géographique comme source essentielle de promotion	Inscrit le salarié dans une logique de mobilité géographique naturelle et possible

Tableau 2 : Contexte de travail et modalités d'appropriation de l'outil



rarchie et cet élément concourt à renforcer le rôle stratégique dévolu au management. Dès lors, l'outil devient pour le management un moyen supplémentaire d'organiser et de structurer le dialogue autour de l'activité. Par conséquent, la capacité à négocier les objectifs et à mobiliser le bon argumentaire constitue une ressource clé qui crée, potentiellement, les conditions d'un échange inégal non seulement entre manager et managés et mais aussi entre salariés d'un même site. En effet, les modalités de l'échange varient très fortement en regard des situations de travail et des parcours professionnels. Les espaces locaux jouent dans ce domaine un rôle clé, car ils participent à renforcer les capacités d'ajustement face au caractère *conformatoire* de l'outil.

	Effets globaux	Effets locaux
Relation managériale	Déclinaison de la stratégie en objectifs Outil pour le management	Négociation des objectifs Aménagement du niveau d'activité
Relation salariale	Discipline productive	Parcours différenciés

Tableau 3 : Les effets de l'outil

L'effet majeur de l'outil porte, par conséquent, sur le rôle dédié au management qui organise la négociation, décline les objectifs en lien avec la stratégie et ajuste le niveau d'activité. Dans ce cadre, le surcroît d'activité impulsé par l'outil fait l'objet d'aménagements locaux. Si la tension opérée sur l'usage du temps de travail est bien réelle, celle-ci est en partie tempérée par les capacités de négociation locales et par les compromis obtenus autour de la gestion de la charge de travail et c'est, en l'occurrence, la relation managériale qui fait l'œuvre d'une exigence accrue. Ce constat invite à nuancer les travaux qui associent le déploiement des outils de gestion de la compétence au démantèlement progressif du compromis fordien, que ce soit au travers de la « dés-institutionnalisation de la carrière » (MONTCHÂTRE, 2007), de la remise en cause de la qualification (PIOTET, 2007) ou de l'individualisation du rapport salarial (DURAND, 2004). Certes, l'outil introduit une nouvelle discipline productive, mais celle-ci s'exerce, pour l'essentiel, dans la relation managériale. À ce titre, le compromis fordien est en partie renouvelé, au sens où le salarié est invité à faire un usage optimisé de son temps de travail, sans remise en cause fondamentale de son employabilité. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BERRY (M.), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Paris, CRG, École Polytechnique, 1983.
- BOUSSARD (V.), *Dispositifs de gestion et simulacres de contrôle. Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*. BOUSSARD (V.) et MAUGERI (S.) Paris, L'Harmattan : 173-191, 2003.
- COURPASSON (D.), *L'Action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000.
- COUTROT (T.), *L'Entreprise néo-libérale, nouvelle utopie du capitalisme ?*, Paris, La Découverte, 1998.
- DURAND (J.-P.), *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : Flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004.
- GODELIER (E.), *La Culture d'entreprise*, Paris, La Découverte, 2006.
- GRIMAUD (A.), *L'Appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Saint-Étienne, Publications de l'Université de Saint-Étienne, 2006.
- HATCHUEL (A.) et WEIL (B.), *L'Expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Paris, Economica, 1992.
- MAUGERI (S.), *Du sens à la violence. Intérêt d'une sociologie des dispositifs de gestion. Délit de gestion*, Paris, La Dispute, 2001.
- MOISDON (J.-C.), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslan, 1997.
- MONTCHÂTRE (S.), *En quoi la compétence devient-elle une technologie sociale ? Réflexion à partir de l'expérience québécoise*, *Formation et emploi* (99), 2007.
- PARMENTIER (B.), *Nourrir l'humanité. Les grands problèmes de l'agriculture mondiale au XXI^e siècle*. Paris, Éditions La Découverte, 2007.
- PIOTET (F.), *Emploi et travail. Le grand écart*, Paris, Armand Colin., 2007.
- REYNAUD (J.-D.), *Le management par les compétences. Un essai d'analyse*, *Sociologie du travail* 43 (Janvier-Mars), 2001.
- SEGRESTIN (D.), *Les Chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004.
- SEIGNOUR (A.) et PALPACUER (F.), *Les nouvelles stratégies organisationnelles des multinationales agro-alimentaires en Europe*, *Gérer et Comprendre* 82 (Numéro de Décembre) : pp. 23-37, 2005.
- UGHETTO (P.), *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions de travail et management*, Paris, Éditions de l'ANACT, 2007.
- VAUJANY (F.-X.) d., Ed., *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Colombelles, Éditions EMS, 2005.

