

**CONCEPTION CRITIQUE ET OPERATOIRE DES COMPETENCES : L'EXEMPLE
DES RESPONSABLES HQSE DANS L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE**

Emmanuelle Leclercq*, Yann Duceux*, Jean-Marie Berriot**

* Laboratoire LERP JE 2537
Université de Reims Champagne Ardenne
Rue des crayères
51100 Reims
emmanuelle.leclercq@univ-reims.fr
yann.duceux@univ-reims.fr

** ESCOL CIRCEFT EA 4384
Université Paris 8 Saint Denis
jean-marie.berriot@univ-reims.fr

Mots clés : *compétences, organisation, identité professionnelle*

Résumé. *Cette recherche est le fruit d'une collaboration originale avec une entreprise de formation et de conseil ayant pour sujet l'intégration des domaines de la qualité (Q), de l'hygiène (H), de la sécurité (S) et de l'environnement (E) dans les entreprises de l'agroalimentaire. Cette intégration n'est pas sans impact sur l'organisation de ces domaines au sein des entreprises et sur les individus en charge de ces activités. Basée notamment sur des entretiens semi-directifs auprès de responsables HQSE et de leur assistant, l'analyse du discours met en avant la construction de la légitimité de ces personnes au regard de leurs activités plurielles.*

La dimension critique et opératoire de la notion de compétence envisagée ici se situe au croisement du point de vue des sciences de l'éducation qui se focalise sur les finalités des apprentissages et du point de vue des sociologues pour qui la compétence se construit dans une relation sociale complexe entre le diplôme, l'emploi ainsi que dans les parcours professionnels. Ce double point de vue sera questionné à partir de l'intégration des domaines de la qualité, de la sécurité, de l'hygiène et de l'environnement sous l'injonction de nombreuses normes et directives qui poussent les entreprises, ici industrielles, à mobiliser certaines compétences au regard de leur réalité organisationnelle. Levier de réflexion et de réorganisation, voire de création de postes, l'intégration de ces domaines de suivi et de contrôle pose la question de l'organisation de l'entreprise et de l'évolution des postes tout au long de la chaîne hiérarchique.

Recherche issue d'un partenariat original entre une entreprise de formation et un laboratoire de recherche en sciences humaines et sociales, le terrain d'étude se centre sur l'industrie agroalimentaire. Le public interrogé occupe des fonctions d'analyse, d'expertise et de responsabilité dans au moins deux des quatre domaines étudiés.

A partir d'une double méthodologie qui s'appuie sur l'analyse des fiches de postes et sur des entretiens semi-directifs auprès des différents acteurs du domaine HQSE au sein d'entreprises pilotes, nous cherchons à comprendre et analyser clairement le poste occupé, à clarifier l'activité, à définir les tâches en articulant la dimension organisationnelle et la dimension individuelle dans l'entreprise. A partir de l'analyse des fiches postes et d'une trentaine d'entretiens semi-directifs des différents acteurs du domaine HQSE, nous cherchons à identifier clairement le poste occupé, à

clarifier l'activité, à définir les tâches en articulant la dimension individuelle et organisationnelle de l'entreprise. A partir d'une grille d'analyse construite sur la base de notre cadre théorique et à l'aide d'un logiciel d'analyse textuel (ALCESTE), nous concentrons notre analyse sur la construction de l'identité professionnelle pour comprendre la manière dont les individus arrivent à se construire des compétences au fil du temps qui leur permettent de gérer les difficultés inhérentes à ce type d'activité, de maintenir dans leur pratique des valeurs qui leur tiennent à cœur et de se construire un projet d'avenir cohérent et durable¹.

Notre approche tentera également de montrer que l'on peut croiser deux entrées disciplinaires pour analyser d'une part quelles sont les catégories de la pratique concernées dans les quatre domaines d'activité (Hygiène Qualité Sécurité Environnement) et d'autre part les rapports sociaux correspondant au sein des entreprises (Monchatre, 2007). Nous montrerons les liens possibles entre ces deux niveaux d'analyse (opératoire et critique) et leur enrichissement mutuel tout en considérant qu'il ne faudrait pas réduire l'analyse opératoire aux seules approches des sciences de l'éducation et la dimension critique aux seules approches des sociologues, mais bien se positionner sur un modèle d'explication pluriel.

Au regard de nos premiers résultats si l'approche opérationnelle montre que les responsables HQSE utilisent de nombreux savoirs formalisés dans l'application des normes, en revanche les connaissances mobilisées et les compétences construites semblent plus difficiles à percevoir. Là où les organisations n'ont pas forcément construit des outils RH, c'est bien les procédures liées aux normes qui font office de description de poste et les compétences construites relèvent de la conduite de procédure souvent issues de la gestion de la qualité. On peut distinguer des logiques différentes entre les domaines de la qualité, de la sécurité, de l'hygiène ou de l'environnement où les valeurs portées ne sont pas toujours de même niveau et n'engagent pas les mêmes valeurs d'un idéal à atteindre. L'objet est de cerner le sens et la valeur du travail dans le rapport entre compétence et activité : la compétence réelle se construisant dans les interstices de l'organisation du travail, à travers l'activité (Clot, 1995), le sens et la valeur conférés par l'individu à son action, la question du sens et de l'interprétation des consignes, les formats de tâches de travail, les contenus du travail ainsi que la question du sens que donnent les individus à la réalisation des tâches référées à la situation de travail et à ses enjeux renvoient à la signification personnelle que ceux-ci attribuent à l'organisation et au fait d'y exercer leur métier. Ces questions renvoient également aux mobiles de l'entrée en activité (mobiles conscients et /ou inconscients) et renvoient à la valeur attachée au travail réalisé (valeur tout à la fois matérielle et symbolique).

La compétence est donc appréhendée dans le contexte de son développement : elle est interrogée, déconstruite d'un point de vue critique et il s'agit de rompre avec un discours dominant qui vise à sa naturalisation. On se centre ainsi sur l'activité et sa dynamique (Leontiev, 1974) en tant que concept générique, on met au jour les processus qui participent de la genèse d'une identité professionnelle singulière (processus de subjectivation, Rochex, 1995). Dans l'activité l'individu au travail convoque des modes de faire, de penser, d'interpréter les situations de travail, mobilise des savoirs et ressources pluriels construits dans une biographie inscrite dans des milieux de socialisation pluriels (Wallon, 1954). A travers l'activité, l'individu produit et se produit (Meyerson, 1948). Les compétences des opérateurs pluriels dans l'HQSE tant organisationnelles que techniques et sociales aux différents niveaux fonctionnels et hiérarchiques (constatation, mesures, analyses, audits et améliorations) sont pensées à la fois comme modes de faire et comme

¹ Pour répondre à notre problématique qui se situait autour de la relation complexe existant entre des acteurs et leur travail, nous avons choisi une conception de l'identité dépassant les clivages disciplinaires (Dubar, 1992) en étroit lien avec une conception opérante de la pratique (Barbier, 1996). Elle permet d'envisager l'identité comme un processus dynamique, regroupant une combinaison d'éléments en interactions qui sont intégrés activement dans le cadre de la construction personnelle d'un individu. Ce processus s'élabore par des actes (qui sont aussi des actes de parole) et des discours (qui portent sur ces actes). L'approche de Claude Dubar correspond, pour nous, à un modèle global de compréhension de l'identité, et l'approche de Jean-Marie Barbier explicite les liens existant entre pratique et identité dans un contexte où l'activité des responsables HQSE reste particulièrement floue.

des pratiques sociales. Elles sont mises à l'épreuve au quotidien dans une tension entre prescriptions, directives et normes dans un contexte d'organisation où le Q peut se trouver isolé par rapport au HSE, dans d'autre cas cela sera le E, ou le H. Des binômes apparaissent HS ou QS, se renforcent ou s'opposent. Peut-on alors mettre en avant un modèle intégré observé idéal ? Les domaines de spécialité viennent-ils s'opposer ou se renforcer annonçant des modes de professionnalisation intégré ou en tension ?

1. Extension des connaissances ou spécialisation de l'activité ?

Si nous posons une définition de la professionnalisation en référence à Vincent Lang prenant l'exemple des enseignants (1999) nous pouvons retenir que ce processus :

- renvoie au développement de compétences d'ordre méthodologique, relationnel et communicationnel,
- constitue une réponse à la nécessité de développer un nouveau métier, une nouvelle culture professionnelle, dans un contexte d'évolution rapide,
- il est aussi pensé comme le moyen d'une revalorisation sociale.

Si nous pouvons revenir sur les deux premières affirmations, nous pouvons en revanche difficilement répondre en l'état de cette recherche à la dernière. En effet, il est difficile de penser les responsables HQSE comme un groupe social ou professionnel défini ou en quête d'identité collective.

L'analyse des fiches de postes montre une grande diversité des profils attendus, des parcours de formation sauf pour ceux qui occupent des fonctions de responsables environnement. Le corpus comprend des parcours diversifiés en terme d'expérience professionnelle avec un niveau de qualification bac+2 dans le domaine de la qualité et des parcours avec une faible expérience professionnelle mais avec un niveau de qualification élevé (bac+5 : DESS, école d'ingénieur) dans le domaine de l'environnement.

Pour autant on peut mettre en avant un certain nombre de compétences caractéristiques et des situations en tension dans les contextes où elles se réalisent. En effet, les responsables HQSE sont en permanence dans des injonctions liées l'organisation et/ou à la norme ou à la réglementation tout en gardant une façon d'être et de faire, instaurée institutionnellement, mais légitimée individuellement (Kaddouri, 2005). Ces tensions sont des jeux de composition de stratégies, de compétences et d'identités découlant à la fois de la nature du métier (le contrôle dans de multiples domaines) et de la spécificité de son exercice (multiplicité de niveaux d'acteurs).

Ainsi l'analyse portée ici se réfère à des organisations de travail qui vont contraindre et déterminer l'activité professionnelle. En effet, même si l'intégration des domaines HQSE est une tendance liée à l'évolution des normes, l'histoire de l'entreprise et sa culture, l'évolution du statut (entreprises familiales, groupes nationaux ou internationaux, coopératives) impacte le mode de gouvernance et le développement de ces domaines. La répartition de ces quatre domaines HQSE est variable selon le type d'entreprise et si elle est très développée en ce qui concerne la qualité (norme la plus ancienne) elle se réalise souvent au détriment de la sécurité des personnes et de l'environnement. Malgré un discours de ces responsables qui promeut une intégration des quatre domaines, la réalité de terrain est souvent tout autre. En effet, ces discours sont portés par des acteurs aux profils, aux compétences et aux stratégies très différentes qui se situent en tension entre une extension de l'activité et un maintien d'une expertise pointue sur un des deux domaines privilégiés dans l'industrie agroalimentaire (Qualité vs Environnement).

Dans les petites entreprises la partie environnement est par exemple subordonnée au service Qualité avec une activité qui se limite à de la veille réglementaire parfois sous traitée. Dans les plus grandes entreprises, ou les entreprises qui se situent dans une dynamique de changement, on peut identifier un service environnement autonome parfois constitué d'une seule personne ou d'une équipe.

Les difficultés d'intégration de ces deux domaines d'activités relèvent de la spécificité des compétences mais également de la pluralité des parcours de formation et des expériences professionnelles. Pour les entreprises de taille moyenne cette approche de l'environnement ayant été greffée récemment à celle de la qualité, le responsable HQSE doit alors le plus souvent intégrer ce nouveau domaine de connaissances. Ils doivent appliquer en général la démarche méthodologique de gestion de la qualité, mais sans disposer des savoirs spécifiques liés à l'environnement : « *moi personnellement j'aimerais bien faire plus de qualité que d'environnement parce que c'est ma formation initiale après euh, j'ai pas vraiment dit si c'est à l'ordre du jour ou pas quoi, euh, y'a pas euh / y'a toujours une volonté du groupe d'être certifié ISO 14000 [...] à moins qu'on prenne quelqu'un euh vraiment formé en environnement et qui manage vraiment le système environnement en entier et puis qui s'occupe de tout, j'en sais rien, pour le moment euh, j'cache pas que ça m'arrangerais bien ! (rires)* » (assistante qualité, fromagerie).

Lorsque les entreprises sont plus importantes ou que l'activité nécessite une vigilance environnementale particulière, une personne peut être en charge de ce domaine, il doit alors avoir une connaissance technique très pointue des risques associée à une gestion spécifique des sites industriels (probabilités de dangerosité des installations, modélisation quantitatives). Les savoirs de base à maîtriser sont alors souvent bien éloignés de la qualité : « *Le HSE ne doit pas aller avec la qualité, c'est juste complètement différent, on a rien à faire ensemble, ceux qui mettent le HQSE ensemble ils ne voient que le système. La partie certification, le quotidien du boulot, il n'a rien à voir, autant la sécurité et l'environnement, tout ce qui est gestion des situations d'urgence* » (Responsable sécurité, Brasserie).

Sur un simple domaine d'activité on retrouve donc des représentations, des discours bien différents. On peut constater des profils différents des personnes en charge des questions environnementales car si elles sont basées sur l'analyse du risque tout comme la qualité, elle requière en revanche des savoirs spécifiques.

2. Expertise technique ou management ?

Le poste de responsable HQSE est au cœur des zones de pouvoir au sein de l'entreprise. En effet, il est le garant d'une bonne gestion commune de la traçabilité, donc de la circulation de l'information et d'amélioration continue. On peut définir le poste de HQSE au regard des zones de pouvoir définies par Crozier et Friedberg. L'organisation du travail va en effet être fondamentale dans le poste HQSE, ou du service, dans la répartition des tâches. Le responsable HQSE a une fonction centrale dans l'entreprise qui lui confère la maîtrise de diverses sources de pouvoir importantes mais nécessitant des compétences spécifiques comme la maîtrise de la règle, l'expertise, la maîtrise de l'information et de la communication (Crozier, Friedberg, 1977, p.83). Cependant ces zones de pouvoir dépendent également de la position et des marges de liberté qu'il a, ou, a construit au sein de l'organisation. Le responsable HQSE est bien souvent en termes de position dans l'organisation rattaché à la direction, mais parfois à la production, plus rarement au service RH. Métier éminemment technique au départ, il peut devenir un poste de management, de gestion de projets transversaux. Cette situation induit des tensions entre des pratiques attendues et un maintien d'un certain positionnement identitaire. Bien souvent le responsable HQSE doit assurer sa propre professionnalisation dans le sens où les identités pour soi et pour autrui sont en perpétuelles évolution (Kaddouri, 2005).

Globalement, le responsable HQSE reste le point nodal entre la direction et la production, mais son rôle impacte de manière transversale d'autres services. Ainsi au cœur de l'entreprise il est également l'interlocuteur privilégié pour la gestion des relations (entreprises clientes, auditeurs extérieurs, collectivités locales, DGCCRF). La relation avec la direction et la production est la clé de l'extension de l'activité. En effet, la liberté laissée ou non par la direction va entraîner une accentuation du pouvoir. Il est parfois le bras droit incontesté de la direction qui lui laisse une totale liberté, notamment sur les formes managériales que le responsable HQSE va mettre en place

sur le terrain : « il faut savoir être discret aussi, vis-à-vis de l'extérieur mais aussi vis-à-vis de l'interne, toutes les prises de décision sont pas facilement faciles à comprendre pour quelqu'un qui n'est pas dans le service, qui n'est pas dans le process, qui comprend pas forcément pourquoi j'ai pris ça et ça donc euh, euh, le service commercial n'a pas à savoir qu'on a détruit ça pour telle raison ou vice et versa » (responsable HQE, Entreprise de transformation de viande). A l'inverse la direction peut imposer les choix à réaliser. La différence sur ce point est importante entre des entreprises familiales qui se sont industrialisées et des plus grands groupes où les enjeux sont définis à un niveau supérieur. Le mode relationnel entre la direction et la production est garant du bon fonctionnement de son activité : « là ben sur cette question c'est moi qui ait gagné, parfois cela va être mon collègue de la production, c'est le directeur qui arbitre, c'est une fois sur deux » (Responsable QSE, laiterie).

Cette attribution de pouvoir liée à la situation organisationnelle donne lieu à des réalités différentes en tension entre une professionnalisation institutionnelle et une professionnalisation individuelle amenant à des positions et des stratégies à composer en permanence. Cependant ce jeu de positionnement est tributaire des compétences en jeux, voire de zones d'expertise détenues par les responsables HQSE.

1.1 La maîtrise de la règle : une question de traduction des normes et des référentiels

Le responsable HQSE détient un savoir important, il est le garant d'une bonne connaissance des normes et des réglementations mais il doit faire en sorte qu'elles soient comprises et appliquées par ses collaborateurs. La question de la traduction (Akrich, Callon, Latour, 2006) est ici centrale. Il doit maîtriser les textes, repérer les plus importants, en comprendre les impacts sur l'organisation du travail, convaincre et traduire les enjeux auprès de toute de la chaîne hiérarchique. Il doit mener ces évolutions induites par les textes à leurs termes souvent contre une résistance au changement de la part des opérateurs mais parfois également contre un manque d'intérêt de la direction : « Il faut être très patient, c'est contradictoire, la fonction.. on est pas prioritaire, mais on a une réglementation qui tombe, on est oppressé par une réglementation alors que derrière on n'avance pas » (Responsable, Qualité Environnement, coopérative vinicole).

Au final il doit pouvoir traduire les textes en termes d'enjeux valorisant l'amélioration constante, mais aussi savoir dédramatiser leur application dans le travail quotidien des opérateurs. La maîtrise des textes et de la vision des évolutions que cela induit pour l'entreprise est au cœur de perpétuelles négociations, tensions ou collaborations avec la direction mais aussi avec le service de production. Ici les responsables HQSE doivent mobiliser des connaissances issues de la compréhension globale des enjeux des différentes normes. Leur professionnalité est alors liée à une expertise qui se situe entre une connaissance des normes et de la réglementation et une connaissance des applications techniques en jeux dans l'entreprise.

1.2 L'expertise : entre connaissances des normes et connaissances techniques

Une zone de pouvoir se construit autour du rôle d'expert inhérent à l'activité du responsable QSE. En effet l'analyse des risques, le suivi des indicateurs et la résolution de problèmes semble être le cœur de métier. De formation technique, en général issu du baccalauréat scientifique, de niveau bac+2 (DUT/BTS), bac+3, licence pro mais aussi bac+5 dans le domaine de la biologique, de l'agroalimentaire, de la qualité, le responsable HQSE a souvent un savoir de base technique en lien à la biologie, l'activité agroalimentaire et également une bonne connaissance des normes. De fait, il développe une expertise sur les questions liées à aux domaines HQSE qui sont transversaux au process de production. Il a une expertise de part ses savoirs et ses connaissances techniques qu'il met en application dans cette activité complexe : « on trouve pas forcément la solution et heu, et c'est vrai, j'étais partie sur une fausse piste au départ que personne n'a contrôlé, parce qu'autour de la table finalement la connaissance heu, c'est peut être moi qui l'ai le plus donc sans, sans me valoriser heu, c'est, c'est moi qui ai l'expérience en fait, fromagère sur le site » (responsable QE, Fromagerie).

Il est détenteur des résultats du contrôle des indicateurs et de fait impulse la politique d'amélioration continue. Cette double connaissance, technique et normative, est centrale ici. La légitimité de cette position est liée à la maîtrise du domaine technique et non pas uniquement l'imposition de la réglementation. Il doit apporter des solutions lorsqu'un problème surgit. A partir des discours des responsables HQSE, on peut remarquer que l'on fait appel à eux en tant qu'expert pour résoudre des problématiques sur le terrain. Mais au-delà de la résolution de problème ils sont aussi les garants de la normalisation et endossent aussi une posture de contrôle des opérations. En effet, le responsable HQSE va mener les audits internes et les contrôles sanitaires, produit, installation etc ... *« y'a la partie sécurité, puis y'a le respect du cahier des charges, c'est-à-dire que je vais jamais déroger à un cahier des charges, parce que, bah parce que le client c'est à moi qu'il fait confiance pour mettre en charge son cahier des charges »* (responsable HQE, Entreprise de transformation de viande)

Dans cette double posture, la position de l'expert ne va pas de soi, elle reste à construire contre cette image du « contrôleur ». Bien souvent le responsable qualité est perçue comme la personne qui tranche en cas de problème, c'est un travail de très longue haleine que d'arriver à ce que les collaborateurs viennent chercher sa qualité d'expert : *« on est pas là dans notre coin, on est pas là pour leur imposer des trucs, même si parfois ça arrive car on peut pas être juge et partie en même temps, dans l'idéal c'est de dire ils nous appellent ... on y est pas encore... mais c'est de dire qu'ils vont nous appeler pour un problème qu'on va résoudre ensemble. L'objectif c'est qu'on viennent plus en tant qu'expert et pas de dire ça c'est bien, ça c'est pas bien, que chacun se prennent en main et vienne avec des questions »* (Responsable sécurité, brasserie).

Si la professionnalisation individuelle du responsable HQSE se joue en grande partie sur la maîtrise des savoirs d'un point de vue des normes et des savoirs techniques voire scientifiques (analyse biologique fine), le processus de construction identitaire pour autrui et pour soi se fait par et dans la pratique professionnelle qui met en jeu des compétences de troisième type ou relationnelles (Ségal, 2005).

3. Une autorité à construire sur des compétences communicationnelles

La communication et la gestion de l'information sont les points nodaux des compétences du responsable HQSE. Il doit mener une activité de contrôle auprès des opérateurs sans que cela apparaisse comme du « flicage ». L'exercice du métier se joue alors dans cette compétence relationnelle. Intervenant auprès d'un public très large, dans et en dehors de l'entreprise, il doit pouvoir en permanence adapter son discours et ajuster sa pratique professionnelle : *« non, j' pense qui faut [...] c'est ça aussi [...] le rôle d'un manager, c'est de .. s'adresser à son public avec les termes qu'il va comprendre parc' que bien souvent on, on s'adresse, on fait une, une formation ou une réunion et on va parler aux gens avec des termes qu'ils comprennent pas donc faut quand même assurer »* (responsable QE, Fromagerie).

Le modèle de la réflexivité est très présent dans le discours des responsables HQSE à divers niveau d'application. Tous sont attentifs à ne pas se cantonner à ce rôle de contrôle mais d'accompagnateur d'amélioration, afin d'arriver à faire naturellement remonter les problèmes par les personnes en poste : *« mais j' pense que tant qu'on s'est pas rendu compte par soi même de ce qui s' passe, même si on va pour remonter l'info, c'est pas la même chose [...] il faut se rendre compte par soi même des contraintes et puis tenir compte des avis des opérateurs parce que c'est eux qui sont au quotidien heu, qui vivent au quotidien avec »* (Responsable QE, Fromagerie).

Cette compétence relationnelle se construit lors des audits, des formations, de la présence sur le terrain, mais aussi de la proximité que peuvent créer ces responsables HQSE. La plupart se contentent d'observer et d'interroger les opérateurs : *« ben ça on fait de l'audit terrain, alors cequ' on appelle audit terrain c'est à dire que bon ben heu, là par rapport à l'hygiène heu j' vais voir les pratiques de nettoyage, j' observe les pratiques de nettoyage, j' lui dis ba non, là il faudrait qu' tu fasses plutôt comme ça, là, plutôt comme ça, donc là c'est, c'est un travail de longue haleine*

parc' que ben y faut former toutes les personnes qui sont à c' poste là. Mais ça paie quoi, on s' rend compte que ça paie » (responsable HQE, laiterie). Cependant d'autres responsables font preuve d'un véritable engagement dans leur pratique professionnelle en remplaçant directement les opérateurs à leur poste pour en comprendre les contraintes et créer des liens durables. Ce type de démarche permettant aussi de réduire l'écart entre identité pour soi et pour autrui.

Cette mise en pratique au quotidien renforce la professionnalisation institutionnelle mais aussi individuelle. Même si elle est un levier managérial basé sur l'amélioration constante et sur la réflexivité des opérateurs, elle est un point important de l'identité pour soi. Le souci est grand pour ces responsables HQSE de donner une image sociale forte, légitime et de proximité avec la production.

Les derniers résultats de cette recherche qui seront présentés montrent que ces responsables HQSE développent des stratégies d'adaptation qui leur permettent de tenir dans cette activité professionnelle complexe. Ces stratégies d'actions diversifiées qui aboutissent à la construction de nouvelles compétences, influent directement sur l'identité pour soi poursuivant un but commun, celui de renforcer l'identité pour soi face à l'attribution parfois négative qui est perçue par les opérateurs. Il est intéressant de montrer que dans un domaine d'activité très normé, ces compétences peuvent être travaillées individuellement, pour soi, c'est-à-dire qu'une redéfinition des finalités de leurs pratiques professionnelles se déroule à un moment donné des parcours de chacun, sans injonction mais aussi parfois sans reconnaissance de l'entreprise. Ces compétences « pour soi » obéissent à une double logique : tenir dans son activité tout en maintenant ses propres valeurs dans sa pratique. Face à ce constat, les stratégies d'actions au travail, mises en évidence par l'identification des composantes opératoires des pratiques professionnelles, montrent bien comment la conduite d'une pratique est un des éléments de construction de compétences et d'identité.

4. Conclusion

La professionnalisation est à construire indépendamment d'effet collectif, car bien souvent les personnes en charges du HQSE sont peu nombreuses dans l'entreprise et ont des domaines de compétences précis et distincts. Cette professionnalisation est à la fois institutionnelle car elle est à la fois liée au mode d'organisation de l'entreprise et aux contraintes imposées par les normes et la réglementation. Le poste de responsable HQSE est alors déterminé par l'environnement organisationnel, il tient sa légitimité de la politique globale de l'entreprise et des relations nouées avec la direction ou les directions. Pour autant ce processus d'évolution structurel qui s'apparente à un processus de professionnalisation individuelle est fortement lié aux connaissances techniques et à la maîtrise des normes définissant ainsi la légitimité et les zones de pouvoir du responsable HQSE. Il peut être parfois l'une des rares personnes à comprendre et résoudre des problèmes spécifiques de l'agroalimentaire. Cependant sa légitimité se construit au quotidien dans les relations qu'il peut avoir à ses différents interlocuteurs. Métier éminemment technique, il doit savoir allier des compétences comportementales qui se situent entre le contrôle et l'expertise. Il doit surtout être un communicant et savoir se faire respecter des personnes en production. Ce travail constant est fondateur des identités pour soi et d'une forme de satisfaction au travail.

5. Bibliographie

- Akrich, M. Callon, M., Latour B. (2006). *Sociologie de la tradition : textes fondateurs*. Paris : Les presses des Mines.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris : La découverte.
- Crozier, M. Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.

- Kaddouri, M. (2005). Professionnalisation et dynamiques identitaires. In Maryvonne Sorel & Richard Wittorski, *La professionnalisation en actes et en question*, (pp. 145-157).
- Kaddouri, M. (2005). Le soi : Entre présentation et représentation, *Education permanente*, N°162.
- Lang, V. (1999). *La professionnalisation des enseignants, Sens et enjeux d'une politique institutionnelle*. Paris : PUF.
- Monchatre, S. (2007). Mobilisation des compétences et reconnaissance des métiers : le « mandat » en questions. In Cavestro W., Durieux C., Monchatre S. (Coord.), *Travail et reconnaissance des compétences*. Paris : Economica.
- Monchatre, S. (2007). D'une pratique à son instrumentation, introduction dossier « Les usages sociaux de la compétence », *Revue Formation Emploi*, juillet –Septembre, N°99.
- Rochex, J-Y. (1995). *Le sens de l'expérience scolaire. Entre activité et subjectivité*. Paris : PUF.