

# **MODELISATION DE LA GESTION DES COMPETENCES**

## **UNE VISION INTERNATIONALE**

---

**Elodie Ségat,**

Professeure invitée en sociologie du travail et des organisations,

[segalelodie@yahoo.com](mailto:segalelodie@yahoo.com) , + 55166733 ext 104

### **Adresse professionnelle**

Université UAM- Cuajimalpa ★ Casa del Tiempo:

Pedro Antonio de los Santos 84.

Col. San Miguel Chapultepec

Delegación Miguel Hidalgo

★ CP 11850, Mexico DF, Mexique.

---

**Résumé :** Nous développerons l'hypothèse selon laquelle la « logique compétence » et surtout l'individualisation de la relation salariale qu'elle induit dépassent les frontières nationales. La mondialisation et le recours croissant à l'externalisation des sites de production contribuent à diffuser les stratégies élaborées par les différents groupes. Nous proposerons une modélisation de la gestion des compétences en entreprise. Notre enquête empirique retrace sous forme monographique 22 démarches compétences. Notre positionnement de stagiaire chez Bedina nous a impliquée dans la construction des outils compétences.

**Mots clés :** Aptitude professionnelle, Logique compétence, Modèle productif, Savoir-être.

**Summary:** In this paper, I discuss the hypothesis that the “logic of competency” and above all the individualization of the wage relation that it induces, goes beyond national borders. Globalisation and the growing outsourcing in production contribute to spread the strategies designed by different multinationals. I propose a modeling of the management of competencies within a firm. I find evidence in a survey conducted on 22 different approaches for the managing of work competencies. My professional training at Bedina Company gave me the opportunity to participate in the designing of a resource to measure work competencies.

**Key words:** professional capability, logic of competency, model of production, transferable skills.

# MODELISATION DE LA GESTION DES COMPETENCES

## UNE VISION INTERNATIONALE

---

Peut-on repérer internationalement la « logique compétence » et selon quels critères ? Sont-ce des spécificités nationales ou au contraire des lignes communes qui ressortent de ces comparaisons ? Doit-on parler d'une seule « logique compétence » ou le pluriel s'impose-t-il ? La comparaison internationale permet de discerner les différences dans les modes d'organisation du travail, les systèmes éducatifs, les modes de classification des emplois et les appréciations de la qualification. Dans cette perspective, il est courant de distinguer différentes approches de la compétence (1.). Sans nous opposer à ces perspectives, nous développerons l'hypothèse selon laquelle la « logique compétence » et surtout l'individualisation de la relation salariale qu'elle induit dépassent les frontières nationales. En effet, l'internationalisation des échanges permet difficilement de circonscrire des préoccupations propres à un seul pays (2.). Plus précisément, les conceptions américaines de la compétence (recherche d'une adéquation entre les comportements des salariés et les politiques d'entreprise) se retrouvent par-delà la diversité des modèles présents sur la scène internationale. La mondialisation et le recours croissant à l'externalisation des sites de production contribuent à diffuser les stratégies élaborées par les différents groupes (3.).

### 1- DEUX MODELES DE LA COMPETENCE : METIER VS. COMPORTEMENT

Certains chercheurs défendent la thèse d'une diversité des modèles de la compétence (Paradeise, Lichtenberger, 2001 ; Reynaud, 2001 ; Monchatre, 2002). Les systèmes éducatifs, les organisations productives et les modes de management joueraient sur la construction d'une pluralité de modèles. Une analyse étymologique du terme compétence plaide d'ailleurs dans ce sens. « *De l'origine américaine, retenons donc cette articulation*

*entre compétence et performance et de l'origine latino-européenne, la notion de savoir approprié, maîtrisé et appartenant en propre à une personne »* (Geffroy, Tijou, 2002, p.31). Dans une enquête menée par la Fédération Européenne de Formation et de Développement, cinq voies différentes sont recensées afin d'appréhender les formes prises par la « logique compétence » :

- la centralité du sujet en Italie ;
- la recherche de l'excellence selon le concept américain de « *competencies* » en Belgique et dans les pays flamands ;
- des repères pour jalonner les compétences en Wallonie ;
- l'élévation du niveau de performance selon le concept de « *competences* » au Royaume-Uni ;
- l'approche française des compétences suivant trois axes : stratégie, organisation et management.

Dans cette diversité de pratiques, les auteurs de l'enquête distinguent deux modèles de management. Le premier est centré sur le professionnalisme, le métier et l'organisation. Dans cette configuration on part de l'organisation pour arriver à l'individu (performance globale = performance collective des équipes). Le deuxième modèle, quant à lui, part des individus pour aboutir à l'organisation (performance globale = somme des performances individuelles). Il est centré sur les comportements (behaviour).

Tableau 1 – Modèle traditionnel de gestion des Ressources Humaines

En France, théoriquement, différents groupes ont fait le choix stratégique du premier

modèle : Usinor, Renault, Crédit Lyonnais, Framatome, EDF, France Telecom, Arcelor, PSA, Danone. Mais ce type de démarche a aussi été choisi par des groupes étrangers : la Banca Popolare di Milano, Getronics Olivetti en Italie, Norwich Union et British Telecom au Royaume-Uni, la Bank of Ireland et, en Suisse, Alusuisse et Swisscontrol. Ces chantiers sont centrés sur les maîtres mots d'une logique dite métier (organisation, référentiels métiers, professionnalisme, polycompétence, etc.)

Selon la typologie de F. Geffroy et R. Tijou, quelques autres groupes de notre échantillon, notamment Thales, Coca-Cola et l'Oréal pourraient être situés dans le second modèle dit behaviouriste. Dans ce cas, les mots clefs sont : comportement, mobilité, potentiel international, caractéristique personnelle, manager. Cette démarche concerne généralement les entreprises à haute technologie, de faible série ou dans tous les cas ayant une population de cadres ou des techniciens hautement qualifiés. Les entreprises repérées ici sont d'ampleur internationale. On peut citer aussi Saint-Gobain, L'Oréal, Framatome Connectique, Nuovo Pignone (filiale de Général Electric) et Gate Gourmet. Cette logique a comme fondement la conception américaine de la compétence portée en particulier par Boyatzis (Boyatzis, 1982). Selon lui, l'évaluation de certaines compétences doit permettre à la direction de comprendre les traits de personnalité de ses collaborateurs. Pour ce faire, il a repéré cinq familles de compétences : but et action, leadership, ressources humaines, animation des subordonnées, attention aux autres et compétence sine qua non. On constate que ce deuxième modèle s'intéresse aux traits de caractères. Il évalue ce qui est intimement lié à l'individu et à ses caractéristiques personnelles.

Notre enquête montre surtout qu'aucune entreprise n'utilise jamais un de ces modèles dans sa totalité. On observe surtout une coexistence des deux modèles. Si l'on s'arrête aux discours et aux mots clefs des projets compétences, nous retrouvons le bien fondé de cette typologie à deux entrées. Mais si l'on s'intéresse à l'évolution des démarches au sein des groupes ainsi qu'aux différentes pratiques

qui les caractérisent, on observe qu'en France se déploient des approches mixtes allant vers l'individualisation. Ces approches mixtes concernent essentiellement une évolution de la logique métier vers la logique behaviouriste. Lors de sa mise en œuvre la logique compétence est orientée vers une logique individualisante, dite behavioriste (Arcelor). Elle peut aussi, selon les cas étudiés, laisser cohabiter les deux logiques, logique métier et behavioriste (Danone).

## **2- UNE LOGIQUE TRANSVERSALE: L'INDIVIDUALISATION DE LA RELATION SALARIALE**

L'enquête européenne de F. Geffroy et R. Tijou suggère la prédominance du modèle behaviouriste dans les pays européens. Ainsi, parmi les trente entreprises étudiées dans cette recherche, les 2/3 affirment mener une gestion des compétences fondée sur les compétences individuelles. Seulement 1/3 des entreprises étudiées centrent leur démarche sur une gestion par le métier. De plus, dans la majorité des entreprises étudiées, il est question de compétences comportementales. Pour notre propre recherche, le constat est le même : les vingt groupes recensés développent des compétences comportementales dans leurs référentiels mais aussi dans leurs outils d'évaluation.

Dans les groupes recensés, la logique behaviouriste prend trois formes distinctes. La première concerne essentiellement la gestion des « hauts potentiels ». De manière générale, ces hauts potentiels sont des spécialistes de haut niveau mais aussi des managers. Cette gestion prend forme au niveau du recrutement mais aussi dans la gestion des carrières. Au niveau du recrutement, cela concerne généralement des jeunes diplômés ayant deux années de stage à l'étranger. Leur évaluation est faite sur la culture qu'ils ont pu développer lors de leur stage. Cette logique a notamment été développée dans le groupe Thales qui s'est centré sur le développement des cadres à haut potentiel après la restructuration de nombreux sites de production. L'objectif est de repérer les individus les plus prometteurs et de les

encourager à s'impliquer et à rester dans le groupe. Le groupe L'Oréal recherche, quant à lui, chez ses collaborateurs des qualités personnelles d'engagement, de créativité, de disponibilité. D'ailleurs, l'Oréal développe un réseau à l'international pour découvrir « les jeunes talents » (RH, L'Oréal).

#### Encadré n°1 – Groupe l'Oréal

La deuxième manière de mener une logique de type behaviouriste consiste à élargir la cible organisationnelle et la population concernée. Des groupes tels que Arcelor ont ainsi amorcé un projet compétences par le métier. La concurrence mondiale a amené ce groupe à repenser son organisation. Le projet tourne autour de démarches telles que la création d'équipes autonomes, la recherche de flexibilité, la création d'équipes projets, la diminution des niveaux hiérarchiques. Toutes ces démarches ont eu pour objectif une transformation de la culture des salariés. Les agents de maîtrise doivent entrevoir une autre manière d'encadrer les individus par le management et les ouvriers une autre manière de travailler en mettant en valeur leur implication. Le personnel opérationnel peut alors se diriger vers une culture de la performance et du résultat. Mais ces transformations qui devaient théoriquement passer par une culture du métier ont laissé place, dans la pratique, à la prescription de normes comportementales, à l'évaluation des salariés les plus engagés, à une modification des grilles de classification par les comportements.

#### Encadré n°2 – Groupe Arcelor

Enfin, la logique behaviouriste est présente dans des groupes à démarches mixtes. Le groupe Danone est sur ce point significatif. Il a développé, au siège, une politique de compétence pour les hauts potentiels et, en parallèle, une logique dite métier au niveau opérationnel. Là encore, cette logique métier est portée théoriquement par le groupe mais, dans la pratique, c'est bien une politique d'individualisation qui est mise en œuvre.

Dans les sites industriels étudiés, le système d'individualisation est toujours développé notamment sur les salaires. En utilisant la dénomination de « gestion par les compétences », on voit aussi que l'individualisation passe par des transformations organisationnelles et des objectifs stratégiques que chaque salarié doit porter.

#### Encadré n°3 – LU France

Pour les entreprises, il devient de plus en plus important de prendre en compte le travailleur, ses capacités à manager, à gérer, à satisfaire ses supérieurs ou ses clients, à s'impliquer et à impliquer autrui. Ces évolutions sont à prendre en compte dans un contexte particulier qui permet de parler d'internationalisation de la « logique compétence » : la mondialisation.

### **3- LA MONDIALISATION COMME FACTEUR D'INDIVIDUALISATION**

Les entreprises rencontrées décident de mettre en place une démarche compétences pour atteindre des impératifs de performance. Ces derniers sont directement liés à la généralisation d'un contexte économique globalisé. Selon les directions d'entreprise rencontrées, la mondialisation des échanges s'appuie sur trois impératifs majeurs : la concurrence, la croissance et la création de valeur, l'exigence des clients. Ces trois impératifs managériaux sont largement mobilisés par les groupes interrogés. Dans ces pratiques la « logique compétence » devrait permettre de maintenir, sinon d'améliorer, leur place sur le marché.

En premier lieu, l'argumentaire de la concurrence a été souvent déployé à l'occasion de nos entretiens. Les personnels RH rencontrés évoquent, d'une part, la saturation des marchés occidentaux (Renault, L'Oréal, Usinor) et, d'autre part, la baisse des prix de vente (Arcelor). La solution envisagée est la création d'alliances et de partenariats. En effet, les différentes fusions rendent les groupes de

plus en plus puissants sur les marchés mais affaiblissent, dans le même temps, les entreprises. Cette nouvelle règle du marché s'impose sous différentes formes. Arcelor, par exemple, développe deux types de stratégie : la recherche de partenaires complémentaires et l'accompagnement de gros clients à l'international. On assiste aussi à l'alliance par le contrôle (Renault) et surtout l'acquisition (pour les grosses entreprises comme Danone), voire la fusion. Dans ce cas, la concurrence est perçue par les praticiens que nous avons rencontrés comme la justification d'un changement inéluctable. Dans ce cas de figure, la Direction des Ressources Humaines (DRH) d'Arcelor rappelle le choc pétrolier de la fin de l'année 1970 et la cessation de la fixation des prix par l'État. Ces facteurs sont vécus comme un moteur du changement qui doit s'appuyer aujourd'hui sur le facteur humain.

En second lieu, la croissance et la création de valeur sont deux arguments utilisés par de nombreuses entreprises préoccupées par leur expansion internationale. Elles souhaitent devenir leader sur leur marché et, pour ce faire, elles ont souvent recours à des projets de fusion-acquisition. Cette volonté de croissance est affichée par des groupes tels que L'Oréal, ST Electronics. À la recherche de croissance viennent s'ajouter des préoccupations de création de valeur. Ces préoccupations traversent essentiellement des groupes confrontés à la concurrence internationale, tels que Danone et Arcelor. Dans les deux cas, on peut mettre en avant le poids des actionnaires dans les décisions des dirigeants. L'argument clef pour la mise en place d'une démarche compétence devient ici l'avancement technologique. En effet, ce dernier est présenté comme un avantage sérieux autant pour la croissance que pour la création de valeur. La recherche de compétences-clef est alors centrale car elle permet de développer l'innovation technologique ciblée. Danone et Arcelor recherchent par exemple la polyvalence. Mais l'innovation technologique passe aussi par une recherche d'innovations globales de la part de l'entreprise. Dans ces deux cas de figure, pour chercher des compétences-clef et une technicité globale, les groupes déploient une double stratégie : ils développent des secteurs clefs tout en se séparant et en sous-traitant des

ateliers de production. Le cas de Renault est significatif. S'il a longtemps fonctionné en assurant la totalité de la production automobile, Renault a aujourd'hui majoritairement recours à des équipementiers. Cette entreprise fonctionne donc aujourd'hui sur une logique de réseau et de projet qu'il faut coordonner plus que sur une logique manufacturière traditionnelle. Dans cette logique, certains « métiers » sont privilégiés. Par exemple, la direction développe, en particulier, les métiers de l'ingénierie et du commercial.

En dernier lieu, c'est le rôle du client qui est l'argument moteur des démarches compétences. Cela peut passer par la volonté de personnaliser des produits (Renault), l'adaptation au contexte socio-démographique d'une région (L'Oréal) ou encore l'accompagnement des gros clients à l'étranger (Arcelor, ST Electronics). Dans le secteur des services, l'argument de la satisfaction « des exigences des clients » est largement utilisé. Mais les exigences des clients font sens également dans le secteur industriel. Et ce par un double biais : l'invention d'une nouvelle culture de la production qui augmenterait sa productivité pour le client, d'une part, et pour les grands groupes multinationaux, le développement de projets compétences orientés vers la recherche des salariés les plus performants, d'autre part. Dans le premier cas, les salariés doivent faire preuve d'une « culture de la clientèle, se montrer flexible aux différentes attentes, produire de la qualité, se soumettre aux différents cahiers des charges » (DRH, Blédina). Dans le second cas, les salariés doivent soutenir les orientations stratégiques de leur groupe. Ce soutien passe par le changement des comportements. Arcelor privilégie, par exemple, l'adaptation aux nouvelles logiques métiers, une plus grande adaptabilité et réactivité (polyvalence, polyvalence). Thales veut orienter ses salariés vers une « culture du changement » et Danone développer une « culture groupe » (corporate). Pour les entreprises rencontrées, les clients n'hésiteraient pas à faire jouer la concurrence internationale sur les prix, la qualité ou encore les délais. La figure du client peut être quelque peu différente dans le cas de la sous-traitance. Les sous-traitants sont en effet fortement tributaires de leurs donneurs

d'ordre, de grands groupes comme Renault ou Thales, car ils assurent l'activité principale de l'usine. La perte d'un gros client est souvent associée à la perte de l'activité globale du site.

Les démarches compétences privilégiées dans chacun des cas (recherche de croissance et de création de valeur, de concurrence et de satisfaction client) mettent en avant une stratégie de changement appuyée sur les hommes. Cette logique est internationale et s'inscrit dans un contexte économique mondialisé qui unifie les stratégies de GRH présentes sur le marché et se trouve aussi facilitée par la multinationalisation des sites de production.

## CONCLUSION

Les démarches compétences étudiées sont, de fait, caractérisées par une grande diversité. Cela dit, nous avons mis en avant la prégnance d'une logique américaine associant la compétence et le comportement. Cette dernière s'étend aujourd'hui par-delà les frontières. La « logique compétence » s'introduit, tout d'abord, dans un contexte de concurrence modifiée : c'est la capacité de l'ensemble de l'entreprise qui est en jeu et pas seulement le produit qui doit être concurrentiel. Ensuite, la compétence répond à un nouveau mode d'organisation des entreprises tiré par la création de valeur et donc par les exigences des actionnaires. Enfin, pour les entreprises rencontrées, il leur appartient de valider, de rémunérer et de reconnaître les qualités mobilisées par les salariés. L'idée forte traversant les démarches compétences serait que celles-ci s'acquièrent au sein même de l'entreprise. Dans cette configuration, une spécificité française émerge : la fragilisation du rôle de l'État dans la formation et surtout la déstabilisation de la reconnaissance salariale du diplôme.

## BIBLIOGRAPHIE

Appay, B. (1984), Le procès de formation professionnelle des ouvriers qualifiés au Royaume-Uni, Thèse pour le doctorat de troisième cycle, Sous la direction de V. Isambert-Jamati V., Université Paris V.

Bessy C., (2000), 'La certification des compétences en Grande-Bretagne : les risques induits par la valorisation d'aptitudes générales', Formation Emploi, 71 : 28-35.

Blum, O., Gorgeu, A. and R. Mathieu (2005), Les bacheliers dans les usines d'équipement automobile. Vers le déqualification ?, Paris : Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Coll. CPC documents.

Boyatzis, R. (1982), The competent manager : a model for effective performance, New York: John Wiley and Sons.

Geffroy, F. and R. Tijou (2002), Le management des compétences dans les entreprises européennes, les différentes approches, Paris : INSEP Consulting Éditions.

Maurice, M., Sellier, F. and J.-J. Silvestre (1982), Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne : essai d'analyse sociétale, Paris : PUF.

Monchatre S., (2002), 'Les avatars du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie', Formation Emploi, 77 : 51-68.

Paradeise C. and Y. Lichtenberger, (2001), 'Compétence, compétences', Sociologie du travail, 43 : 33-48.

Reynaud J.-D., (2001), 'Le management par les compétences : un essai d'analyse', Sociologie du travail, 43 :7-31.

Ségal, E. (2005), Les compétences dites "relationnelles" : quel contenu, quel apprentissage, quelle place ?, Paris : Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Coll. CPC documents.

Ségal, E. (2006), Le dévoilement des "savoir-être". Usages sociaux et managériaux des compétences en entreprise, Thèse de

doctorat de sociologie, Université d'Evry Val d'Essonne.

Tanguy L. (coord.), (2002), `La formation permanente entre travail et citoyenneté', Éducation Permanente, 149-1 : 1-266.

Vinokur A., (1995), `Réflexions sur l'économie du diplôme', Formation Emploi, 52 : 151-183.

Zarifian, P. (2005), Compétences et stratégies d'entreprise. Les démarches compétences à l'épreuve de la stratégie de grandes entreprises, Paris : Éditions Liaisons.

**Tableau 1 – Modèle traditionnel de gestion des Ressources Humaines**

	<b>Modèles de management des compétences</b>	
	Modèle centré sur le <b>professionnalisme</b> , le <b>métier</b> et l' <b>organisation</b>	Modèle centré sur les <b>caractéristiques personnelles</b> et les <b>comportements</b> (behaviour) des meilleurs
<b>Paradigme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contexte <b>incertain</b> et contingent</li> <li>- <b>autonomie du sujet</b></li> <li>- multiplicité des significations et des sens</li> <li>- <b>management</b> centré sur l'homme (persuasion, management émotionnel...)</li> <li>- économie du <b>savoir</b></li> <li>- <b>changement et innovation</b></li> </ul>	
<b>Notions-clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- centralité du <b>sujet</b> et des <b>connaissances</b></li> <li>- centralité de l'<b>organisation</b> : flexibilité et interaction avec les compétences</li> <li>- <b>capacité à mobiliser</b> tous les savoirs en situation professionnelle</li> <li>- <b>composantes</b> privilégiées : connaissances, savoir-faire, motivations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- centralité du <b>sujet</b> et des <b>connaissances</b></li> <li>- approche « <b>behaviouriste</b> » (comportementale)</li> <li>- <b>composantes</b> privilégiées : motivation, traits de caractère, image de soi, savoir et savoir-faire</li> </ul>
<b>Performance à travers...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'<b>organisation</b> flexible, l'<b>autonomie</b> des salariés et la dynamique <b>d'apprentissage</b> (individuelle et collective)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la sélection, le développement et la rémunération des meilleurs (<b>best performers</b>)</li> </ul>
<b>Critères principaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>compétences distinctives</b> et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>caractéristiques des</b></li> </ul>

	<b>critiques</b> (avantage concurrentiel) et compétences <b>transversales</b>	<b>personnes</b> très/peu performantes - <b>compétences génériques et transversales</b>
<b>Modalités</b>	- <b>référentiels</b> métiers, emplois types - <b>inventaire</b> des compétences requises et existantes - <b>adaptation</b> de la fonction à l'homme - <b>polyvalence</b> et polyfonctionnalité	- <b>interviews</b> basées sur les comportements lors d'événements critiques (B.E.I. : Behavioural Event Interview) - <b>tests</b> projectifs - <b>mobilité</b> inter-fonction et internationale
<b>Rémunération</b>	« À performance égale, salaire égal »	« À résultat égal, salaire égal »

Source : À partir de (Geffroy, Tijou, 2002, p. 45).

#### Encadré n°1 – Groupe L'Oréal

#### Encadré n°1 – Groupe L'Oréal

L'Oréal réunit environ 42000 personnes réparties sur des unités de production assez petites, en moyenne 300 personnes. Les qualités relationnelles, transversales, la communication, la capacité de nouer des liens avec autrui sont les maîtres mots de la « logique compétence » qui y est menée.

#### Les grandes directions du projet compétences de L'Oréal :

- **La notion de potentiel**

Même si les compétences clefs de ce groupe n'ont pas encore été formalisées rationnellement dans des référentiels, l'objectif est de ne pas prendre en compte de description de poste en particulier mais de se

fonder sur les qualités personnelles des différents collaborateurs.

○ **L'informel**

L'apprentissage doit se faire pendant le travail à l'occasion de réunions de contacts quotidiennes, de visites des sites. Il doit se faire en situation de travail et surtout à l'occasion du travail en équipe. Nous sommes donc en face de compétences apprises informellement. Le groupe en recense quatre fondamentales : l'interpersonnel, l'intrapersonnel, le culturel et les techniques spécifiques de poste.

○ **Les hauts potentiels internationaux**

Le management international est assuré par différentes structures (réseau mondial d'Education Permanente). Il se centre sur le *Knowledge management* (capitalisation des savoir et management des connaissances) et une pédagogie internationale.

La culture internationale de ce groupe ne cesse de se développer. Notons d'ailleurs que 400 cadres se sont expatriés en 1999.

**Encadré n°2 – Groupe Arcelor**

**Encadré n°2 – Groupe Arcelor**

L'accord A.Cap 2000 reste d'actualité non seulement parce qu'il a concerné une grande majorité des sites industriels du groupe Usinor, mais surtout parce qu'il a connu de nombreuses réactualisations. Aujourd'hui le groupe, devenu Arcelor, a négocié un accord dit « A. Cap 2010 ». Malgré les nombreux efforts, cet accord reste loin de l'objectif escompté.

## **Les grandes directions du projet compétences d'Arcelor :**

### **o Compétence et organisation**

Le projet ACAP 2000 concerne toute la population non cadre du groupe. L'objectif dans les textes est de faire s'éloigner les salariés de la logique de poste. C'est surtout par une redéfinition des emplois que doit passer la rupture avec la parcellisation des tâches. L'encadrement est appelé à soutenir l'autonomie de la population. L'organisation doit permettre l'apprentissage et la transformation des pratiques.

### **o Le métier**

Dans cette logique, la notion de métier est centrale. Le travail des équipes R.H. a donc été de créer des filières métiers, des parcours types, des emplois repères, des référentiels métiers. À chaque métier correspondent des savoirs, pour la plupart transverses, méthodologiques. C'est par l'apprentissage, en situation de travail, de savoirs décrits dans ces filières métiers que le salarié est censé évoluer. L'évolution en terme hiérarchique est difficile. Elle est remplacée par l'apprentissage de savoirs et parfois par le salaire. L'entreprise permet de développer la flexibilité, la polyvalence, la polycompétence. Les salariés sont ainsi évalués sur des comportements personnels qui doivent être la preuve de leur constante mobilisation.

### **o Les compétences acquises**

Dans ce système, c'est en montrant sa performance et non par la formation ou par un diplôme que l'on doit donner la preuve de l'acquisition des compétences. La progression de carrière, qui est rare, en est la condition. Théoriquement, s'il y a une réelle efficacité du salarié, celle-ci doit être rémunérée par l'entreprise. C'est ce qui est appelé un lien de co-responsabilité entre le salarié et l'entreprise. De plus, le travail doit s'organiser dans l'atelier. On voit ici la difficulté à mettre en œuvre une logique qui demande aux personnes de s'organiser sans prescription mais qui parallèlement prescrit leur compétence à mobiliser, les comportements, les filières à suivre.

## Encadré n°3 – LU France

### Encadré n°3 – LU France

Le 2 juin 2003, l'ensemble des organisations syndicales et la direction des ressources humaines de la société LU France adoptent un projet compétences comprenant deux caractéristiques essentielles : « Harmonisation des grilles de salaire » et « Gestion par les compétences ». Ce projet touche différents aspects : « *développement des compétences, politique de formation, parcours professionnels, dispositif d'évaluation, rôle de l'encadrement, jusqu'au lien avec une nouvelle classification et donc un nouveau système de rémunération et de progression salariale* » (Zarifian, 2005, p.15).

#### Les grandes directions du projet compétences LU France :

- **« Harmonisation des grilles de salaire »**

Différentes fusions entre des sociétés proches de la biscuiterie (Vandamme, Heudebert, Belin, Lu et l'Alsacienne) ont conduit la société LU France à mener une politique d'homogénéisation des grille de classification et donc des salaires.

- **Gestion par les compétences**

Toujours dans la politique d'homogénéisation du groupe, une « *gestion par les compétences* », c'est-à-dire une gestion dont les objectifs stratégiques sont portés par la mobilisation des compétences, permettra de créer des outils communs de gestion du personnel : référentiels de compétences, supports d'entretiens d'évaluation formalisés, parcours de formation.

- **L'implication des acteurs**

L'implication de chacun est donc présentée comme un des éléments moteurs du projet. Pour cela il a été établi que le salarié :

- « *mette en œuvre ses compétences de façon régulière en coopération avec son équipe ;*
- *se forme et évolue selon les possibilités de développement sur le site.*

*Le responsable encadrant est moteur pour :*

- *reconnaître et valider les compétences individuelles mises en œuvre régulièrement au sein de*

*l'équipe ;*

- *accompagner le salarié dans le développement de ses compétences et de son parcours professionnel ;*
- *échanger régulièrement sur les activités professionnelles liées au profil repère du salarié et le cas échéant au déroulement de l'apprentissage » (Zarifian, 2005, p.17).*