

# **REGARD SUR LA GESTION DES COMPÉTENCES DANS LES ENTREPRISES AMÉRICAINES**

*NB : Cette note de synthèse a été écrite à l'issue d'un voyage d'études à San-Francisco organisé par le MEDEF (CNPFF), avec le soutien de l'Union Européenne, dans le cadre d'un programme de travail paritaire sur la gestion des compétences. Elle s'appuie sur les témoignages de cinq entreprises qui nous ont présenté leurs pratiques dans ce domaine ainsi que sur l'expérience de deux cabinets de conseil en gestion des ressources humaines <sup>1</sup>. Leurs analyses ont été étayées par d'autres interlocuteurs patronaux, syndicaux, publics ou associatifs rencontrés sur place.*

*Ces considérations valent particulièrement pour les entreprises implantées en Californie, lieu exclusif de ce voyage. Aux dires de nos interlocuteurs, elles sont cependant représentatives de la réalité de la plupart des sociétés américaines de taille significative.*

## **1 - LA COMPÉTENCE, VALEUR MARCHANDE**

Dans beaucoup de firmes américaines, la gestion des compétences est considérée comme un élément central du management des hommes du fait de son impact sur la performance économique de l'entreprise et sur sa rentabilité, valeurs omniprésentes dans les préoccupations des directions des ressources humaines. En tant que condition sine qua non de cette performance, la compétence des salariés est regardée comme une variable essentielle au même titre que des facteurs proprement économiques. Elle a ainsi une valeur marchande pour autant qu'elle corresponde aux besoins de l'entreprise à un moment donné. Cette approche entraîne plusieurs conséquences:

- ❖ Une compétence non utilisable ou non utilisée n'a pas de valeur pour l'entreprise. Même utilisée, une compétence perd de sa valeur marchande si elle n'est plus essentielle pour le développement de la société.
- ❖ La compétence nécessaire à l'entreprise est rémunérée en tant que telle, et un lien est constamment établi entre compétence et rémunération. L'acquisition d'une nouvelle compétence utile à l'entreprise se traduit ainsi par une augmentation de rémunération, le plus souvent sous forme d'un bonus salarial ou de distribution de stock-options, cette dernière modalité étant très répandue Outre-Atlantique et pas seulement au bénéfice des cadres supérieurs. Corollairement, la perte d'une compétence, par non-utilisation ou obsolescence des savoirs ou savoir-faire correspondants, entraîne directement des incidences sur la rémunération.

Cette conception s'avère donc sensiblement différente de celle prévalant en France, où la maîtrise des compétences requises par le poste de travail est considérée comme un élément indissociable de celui-ci, et donc comme suffisamment prise en compte par le salaire attaché à ce poste<sup>2</sup>.

- ❖ La compétence s'apprécie au travers de la performance individuelle sanctionnée, selon le cas, de façon positive (progression de rémunération ou de carrière), ou négative.

---

*1 Il s'agissait notamment d'une société de fabrication de boîtes vocales (Octel), d'une société leader dans la conception et la fabrication de logiciels de gestion de ressources humaines (PeopleSoft), d'une entreprise de fabrication de jeans (Levi-Strauss), d'une usine de fabrication de voitures (NUMMI, "joint-venture" entre Général-Motors et Toyota), d'une société de conseil en gestion de ressources humaines concevant des outils de gestion des compétences utilisés notamment dans le secteur de la banque, de l'assurance et de la grande distribution (Core Corporation).*

*2 L'entreprise RCO de Vénizel (Aisne), précédemment visitée par le groupe de travail, fournit un des rares exemples français de rémunération systématique des compétences additionnelles acquises par le salarié au cours de sa vie professionnelle. Ce système est fondé sur un barème de points salariaux supplémentaires négociés avec les syndicats de l'entreprise. Encore ne s'applique t-il pas à la maîtrise et aux cadres!*

- La sanction de la non-performance est rapide. Après une première mise en garde accompagnée des moyens de remédier à la situation (formation, mobilité, mise à disposition de moyens humains ou matériels supplémentaires...), une amélioration insuffisante de la performance se traduit généralement par une diminution de rémunération, un changement de fonctions, une rétrogradation, voire un licenciement, y compris aux échelons les plus élevés de l'entreprise.
- La rétrogradation est admise par tous comme la sanction normale et non infamante d'une inadaptation au poste de travail. Le licenciement est facile car dans les entreprises non syndiquées<sup>3</sup>, qui sont les plus nombreuses -notamment dans le secteur tertiaire ou des hautes technologies- le contrat de travail est "at will", c'est à dire que le licenciement est possible sans justification, sauf discrimination liée à la race, au sexe, à l'âge, à l'état de santé, etc. ... Cette liberté quasi-totale de licenciement est considérée comme le pendant logique de la liberté du salarié de quitter son employeur quand il le souhaite, et donc comme une expression de la volonté des parties. Elle reflète le primat du contractuel sur le réglementaire qui fonde la vie juridique et sociale aux Etats-Unis. La mobilité à l'intérieur de l'échelle salariale ou hiérarchique illustre aussi l'extrême plasticité de la société américaine, dans laquelle l'échec ne marque pas l'individu et ne l'empêche pas de bénéficier ultérieurement d'une seconde chance.
- La formation est vue comme le moyen indispensable pour entretenir et développer ses compétences. Elle va tellement de soi que dans la totalité des sociétés que nous avons visitées, la politique de formation de l'entreprise n'a jamais été un thème spontanément abordé par nos interlocuteurs. Ce n'est qu'en les interrogeant expressément que nous avons découvert son importance. Se former est toutefois considéré comme relevant d'abord de la responsabilité du salarié, le rôle de l'entreprise étant de mettre à sa disposition les moyens nécessaires. Il appartient donc au personnel de prendre en charge lui-même la gestion de son "portefeuille de compétences". Ce dernier concept, que certains tentent de faire prévaloir en France, a ici une portée autre que symbolique, du fait des liens qui existent entre compétences et rémunération.
- En l'absence de système de financement collectif obligatoire de la formation, le coût de celle-ci est généralement supporté par l'entreprise, dans la mesure où la formation correspond au développement de compétences qui lui sont nécessaires. Si tel n'est pas le cas, le salarié peut être amené à supporter tout ou partie des frais correspondants, avec le soutien éventuel de son syndicat s'il travaille dans une entreprise syndiquée. Parfois le salarié, bien qu'encouragé par l'entreprise à se former, doit payer lui-même sa formation qui ne lui sera remboursée par son employeur qu'en cas de réussite aux examens.
- Les formations dispensées par l'entreprise dans le prolongement de l'embauche peuvent durer jusqu'à cinq ans pour certains métiers techniques, dans le cadre d'une formule d'apprentissage" sans rapport avec l'apprentissage français puisque ne concernant pas seulement les jeunes et ne comportant pas d'alternance centre de formation/entreprise.

D'une manière générale, les formations sont de moins en moins souvent dispensées sous forme de stages et s'appuient de plus en plus sur des logiciels pédagogiques ou des sites en ligne sur Internet. Elles sont essentiellement conçues pour répondre aux besoins immédiats de l'entreprise, dans une optique, là encore, très "marchandé".

**2 L'entreprise RCO de Vénizel (Aisne), précédemment visitée par le groupe de travail, fournit un des rares exemples français de rémunération systématique des compétences additionnelles acquises par le salarié au cours de sa vie professionnelle. Ce système est fondé sur un barème de points salariaux supplémentaires négociés avec les syndicats de l'entreprise. Encore ne s'applique t-il pas à la maîtrise et aux cadres!**

**3 Sont syndiquées les entreprises dans lesquelles, lors' d'un vote organisé à la demande d'une partie du personnel, une majorité des salariés s'est prononcée favorablement sur la syndicalisation de l'entreprise. Tout le personnel de celle-ci (ou, le cas échéant, toute la catégorie de personnel visée par le vote de syndicalisation) est alors automatiquement syndiqué. Le syndicat négocie tous les trois ans avec l'employeur un accord collectif, généralement très détaillé (300 à 500 pages), définissant les rapports de travail dans l'entreprise. La grève est impossible pendant la durée d'application de l'accord.**

**Dans les entreprises non syndiquées, seules s'appliquent quelques lois Fédérales ou d'Etat portant notamment sur les discriminations dans le travail, le salaire minimum, les heures supplémentaires**

- La compétence est donc un capital, pour l'entreprise comme pour le salarié lui-même. Sa gestion est l'affaire des deux parties. Certains salariés, (notamment ceux possédant des compétences rares recherchées par les entreprises de la Silicon Valley), n'hésitent pas à la monnayer comme de véritables «mercenaires», changeant d'entreprise très fréquemment et revenant, le cas échéant, dans leur entreprise précédente (le taux de turn-over d'Octel est de 40 % par an). Dans ces sociétés où le besoin de personnel hautement qualifié n'est pas actuellement satisfait, faute de compétences disponibles sur le marché, les salariés ne marquent que peu d'attachement à l'entreprise et celle-ci les considère elle-même comme relativement interchangeables, seule comptant leur compétence indépendamment de la personne qui la détient.
- Cette situation n'est cependant pas celle des sociétés plus traditionnelles qui développent, au contraire, des politiques pour fidéliser leur personnel, compte tenu de la pénurie actuelle de personnel très qualifié sur le marché du travail (le taux de chômage moyen est de 5 %). Pour autant, cette pénurie n'entraîne pas systématiquement une hausse des salaires nominaux, comme cela devrait être le cas en économie de marché. Ce paradoxe, relevé par les membres du groupe d'échanges, tient à la volonté des entreprises américaines de privilégier les formes d'incitation salariale directement liées à la rentabilité de l'entreprise et ne pesant pas de façon récurrente sur les frais généraux de celle-ci, d'où la pratique largement répandue de distribution des stock-options<sup>4</sup> ou encore de versement d'une prime lors de l'embauche, voire d'une gratification au salarié qui a favorisé le recrutement du nouvel embauché.

## 2 - LA COMPÉTENCE, VALEUR MESURABLE

Si la compétence est considérée aux Etats-Unis comme une valeur marchande, c'est parce qu'elle a un prix pour l'entreprise et que celui-ci peut être déterminé par le biais d'outils de mesure. La compétence est ainsi un élément objectif, ou du moins objectivable au travers d'indicateurs qui permettent de définir les savoirs, savoir-faire et comportements professionnels dont l'entreprise a besoin à un instant donné, d'apprécier le niveau de maîtrise de ces compétences par chaque salarié de la société et de mesurer les performances individuelles induites par cette maîtrise. Les outils qui nous ont été présentés comportent de nombreux traits communs.

- La démarche d'évaluation porte tant sur les compétences dites "hard", c'est à dire les savoirs et savoir-faire, que les compétences dites "soft" c'est à dire comportementales, considérées comme tout à fait essentielles. La réticence des syndicats français quant à la prise en compte des compétences comportementales dans certaines branches professionnelles, notamment industrielles, a suscité la surprise de nos interlocuteurs, ce point ne faisant pas l'objet de controverse aux Etats-Unis.

Les définitions du concept de compétences qui nous ont été données sont d'ailleurs apparues différentes d'une société à l'autre, les débats conceptuels qui divisent en France les partenaires sociaux, au niveau interprofessionnel ou celui de l'entreprise, étant considérés là-bas comme de peu d'intérêt. L'essentiel est d'agir et de mettre en place les outils nécessaires, même imparfaits, ce qui peut conduire à les remanier plusieurs fois dans les mois suivant leur mise en place.

- Les outils formalisés de gestion des compétences, qui n'existent encore que dans une minorité d'entreprises françaises, sont des instruments quotidiens de gestion des ressources humaines dans les entreprises américaines ou grandes moyennes. Les outils qui nous ont été présentés sont nombreux et détaillés. Certains sont destinés à identifier et à définir les compétences dont l'entreprise a besoin. D'autres servent à évaluer les compétences possédées par le salarié, lors du processus d'embauche puis lors de l'entretien annuel d'appréciation. Les outils d'évaluation constituent des éléments d'un système modulaire d'appréciation (assessment system), qui permet de choisir parmi une large palette de tests ou de simulation de situations professionnelles, combinables selon la nature de l'emploi.
- L'appréciation des compétences et des performances par le supérieur hiérarchique est pratiquée de la base au sommet de l'entreprise, et jusqu'au Président inclus, évalué annuellement par son Conseil d'Administration.

---

<sup>4</sup> Un article publié dans le journal "Le Monde" du 6 novembre 1997 souligne ce paradoxe qui a été effectivement évoqué à plusieurs reprises par nos interlocuteurs.

- La compétence du salarié est vérifiée périodiquement, notamment lors de l'entretien d'évaluation qui a lieu habituellement dans les six premiers mois suivant l'embauche, puis chaque année à la date anniversaire d'entrée dans l'entreprise. Cet entretien annuel d'évaluation s'affiche très clairement comme un entretien d'appréciation des performances, calculées à l'aide d'indicateurs précis qui doivent être SMART, c'est à dire:

- Specific (*spécifiques*)
- Mesurable (*mesurables*)
- Achievable (*atteignables*)
- Results base (*basés sur des résultats*)
- Timely (*dans un temps donné*).

La mesure des compétences des managers se fait souvent à l'aide d'un test dit "360° feed-back" qui commence à être utilisé dans les entreprises françaises. Ce test repose sur une série de questions portant sur la façon dont le manager encadre et anime son équipe. Celui-ci remet lui-même le questionnaire à plusieurs interlocuteurs, dont son supérieur hiérarchique, certains de ses subordonnés, des collègues de travail et même des clients ou fournisseurs. Les réponses, anonymes, sont dépouillées par un consultant externe qui en transmet la synthèse au manager afin qu'il améliore ses performances par le biais d'une formation. Le même test est renouvelé quelques mois plus tard. Dans les exemples américains qui nous ont été fournis, le supérieur hiérarchique de l'intéressé n'a pas connaissance des résultats alors que cette communication est souvent systématique en France.

- Core Corporation, cabinet de conseil en ressources humaines nous a présenté en détail divers outils conçus pour ses clients. Ces outils replacent les différentes fonctions de l'entreprise au sein de la stratégie de celle-ci. Ils comportent une définition précise des connaissances et savoir-faire techniques requis pour l'exercice de la fonction mais aussi des compétences comportementales nécessaires, parmi lesquelles figurent des qualités ou traits de caractère extra-professionnels tels le tact, la confiance en soi, la sincérité, le contrôle émotionnel, l'attention aux personnes en difficultés <sup>5</sup>.

Des indicateurs ou des tests servent à évaluer, de la façon la plus objective possible, les compétences et le travail du salarié : savoirs (*par le biais d'une batterie de tests de connaissances et de raisonnement*), savoir-faire (*par des simulations de situation de travail, interview, enregistrement du salarié durant l'exercice de son activité...*), savoir-être (*questionnaire de personnalité*) et résultats (*indicateurs de mesure des performances*).

Ils sont associés à un système de formation destiné à aider les employés dans l'acquisition des compétences qui leur manquent et à un système de rémunération visant à les "récompenser pour le développement de leur compétences" (competency-based pay). Ils sont revus fréquemment, en fonction de l'évolution des organisations et de l'expérience tirée de leur usage. Enfin des logiciels très complets, tels ceux conçus par PeopleSoft, peuvent être utilisés pour gérer ces outils de façon efficace.

*Il se dégage des systèmes, outils et logiciels qui nous ont été présentés, l'impression d'un professionnalisme rigoureux joint à un pragmatisme permettant d'adapter à toutes les circonstances l'approche retenue. La priorité est donnée à l'action plus qu'à la théorisation. L'individu est responsabilisé dans la gestion de son capital de compétences mais l'organisation du travail demeure encore fortement taylorienne, le champ d'action de chacun étant nettement délimité. L'initiative individuelle est encouragée mais seulement dans la limite de ce champ, notamment pour le personnel d'exécution. Enfin, il est frappant de constater combien la gestion des ressources humaines est fondée sur les valeurs économiques et sociales dominantes du pays et privilégie de ce fait la performance, la concurrence, le marché ... en essayant de tenir l'affectif à l'écart.*

*Au total, cette approche de la société américaine au travers de la gestion de ses ressources humaines, véritable choc culturel, a laissé à tous les membres du groupe l'empreinte d'un pays d'une vitalité et d'un dynamisme saisissant, pétri de contradictions et de paradoxes, mais aussi d'une société dure et duale, où les exclus sont de plus en plus abandonnés à la générosité individuelle et associative. Bref, un pays où tout est possible, le meilleur comme le pire, et à ce titre aussi fascinant qu'inquiétant !*

**Solange Briet**